

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE LAS BROCHETAS DE
DAVID UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

ANDREA BELÉN TERÁN TERÁN

DIRECTOR: ING. GALO FERNANDO SÁNCHEZ LEÓN, MBA.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, ENERO 2018

DIRECTOR:

Ing. Galo Fernando Sánchez León, MBA

INFORMANTES:

Ing. Francisco Moscoso Mgtr

Ing. David Hidalgo, Mgtr.

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico a Dios por haberme permitido culminar mi anhelado sueño el haber terminado mi carrera profesional y convertirme en y una mujer de bien al servicio de la sociedad. A mis padres y hermanos, por su ejemplo de perseverancia y constancia que los caracterizan, sus palabras de apoyo, amor y paciencia. Y a toda mi familia y amigos por siempre estar a mi lado.

Andrea

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme por el camino correcto y brindarme sabiduría, fortaleza y amor para no de caer y siempre estar a mi lado bendiciéndome a lo largo de toda mi vida.

A mis padres y hermanos por ser el apoyo incondicional en todo momento, por cada sonrisa, por cada palabra de aliento dándome su mano para seguir adelante con mucho esfuerzo y dedicación.

A toda mi familia y amigos por su apoyo, consejos y aportes a este trabajo que lo he realizado con mucho esfuerzo.

Al señor Andrés Salinas por haberme abierto las puertas de su restaurante y permitirme realizar este estudio con el fin de mejorar su establecimiento y dándome la confianza para ponerlo en práctica.

Al profesor Galo Sánchez por tener la confianza en mí persona para la realización de este estudio y por brindarme su apoyo y conocimientos impartidos a lo largo de este camino.

Andrea

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO ALIMENTICIO	2
1.1 Antecedentes de los restaurantes de comida rápida y típica	4
1.1.1 Historia del restaurante	4
1.1.2 Historia del Restaurante Brochetas de David	8
1.2 Generalidades	9
1.2.1 Nombre o Razón Social	9
1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)	10
1.2.3 Imagen Corporativa	11
1.3 Requisitos de Constitución	11
1.3.1 R.U.C.	11
1.3.2 Constitución	12
1.4 Entorno General y Específico	14
1.4.1 Entorno General	14
1.4.1.1 Componentes Socio Demográfico Cultural	14
1.4.1.2 Componente Ecológico	14
1.4.2 Entorno Específico	15
1.4.2.1 Competidores	15
1.4.2.2 Clientes	17
1.4.2.3 Proveedores	17
2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	21
2.1 Definición de Planificación Estratégica	21
2.2 Importancia de la Planificación Estratégica	21
2.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica	22
2.3.1 Ventajas	22
2.3.2 Desventajas	23
2.4 Estrategias	24
2.4.1 Definición Estrategias	24
2.4.2 Tipos de Estrategias	24

2.4.2.1	Estrategias Competitivas Genéricas	25
2.4.2.2	Estrategias de Crecimiento	26
2.5	Modelo de la Planificación Estratégica	27
2.5.1	Misión.....	27
2.5.2	Visión.....	28
2.5.3	Valores Estratégicos	29
2.5.4	Análisis Interno y Externo	29
2.5.4.1	Análisis Interno.....	29
2.5.4.2	Análisis Externo	30
2.5.5	Determinación de objetivos	30
2.5.6	Formulación de las Estrategias	30
3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL RESTAURANTE	
	BROCHETAS DE DAVID	32
3.1	Diagnostico.....	32
3.1.1	Objetivos de la Entrevista.....	32
3.1.2	Diseño de la Entrevista	32
3.1.3	Entrevista a Accionistas.....	33
3.1.4	Entrevista a Gerente.....	33
3.1.5	Entrevista a Empleados	34
3.2	Filosofía Institucional	34
3.2.1	Misión.....	34
3.2.2	Visión.....	35
3.2.3	Código de Ética	35
3.2.3.1	Principios	36
3.2.3.2	Accionistas.....	36
3.2.3.3	Proveedores	37
3.2.3.4	Comunidad.....	37
3.2.3.5	Cumplimiento del Código de Ética	37
3.3	Políticas organizacionales.....	37
3.3.1	Para empleados	37
3.3.2	Para clientes	38
3.3.3	Para proveedores.....	39
3.4	Planeación.....	40

3.4.1	Objetivos a Largo Plazo	40
3.4.2	Objetivos a Corto y Mediano Plazo.....	40
3.4.3	FODA	41
3.4.4	Planificación Operativa (POA) y Táctica.....	42
3.4.4.1	POA. Gerente / Jefe financiero.....	43
3.4.4.2	POA. Marketing / Ventas	44
3.4.4.3	POA. Producción	45
3.5	Estructura Organizacional	48
3.5.1	Organigrama Estructural.....	48
4	PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CANVAS PARA EL RESTAURANTE LAS BROCHETAS DE DAVID.....	49
4.1	Balanced Scorecard	49
4.1.1	Definición Balanced Scorecard	49
4.1.2	Ventajas y Desventajas del Balanced Scorecard	49
4.1.2.1	Ventajas	49
4.1.2.2	Desventajas.....	50
4.2	Modelo Canvas	50
4.2.1	Definición Modelo Canvas	50
4.2.2	Importancia del Modelo Canvas	51
4.2.3	Principales elementos del Modelo Canvas	51
4.2.4	Ventajas y Desventajas del Modelo Canvas	54
4.2.4.1	Ventajas	54
4.2.4.2	Desventajas:.....	54
4.3	Diferencia entre el Balanced Scorecard y modelo CANVAS	55
4.4	Modelo BMC para el Restaurante las Brochetas de David	56
4.4.1	Gastos	58
4.4.2	Ingresos.....	62
4.4.3	Análisis de ingresos y gastos	63
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1	Conclusiones.....	64
5.2	recomendaciones	64
	REFERENCIAS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de la entrevista.....	32
Tabla 2: Principios del restaurante Brochetas de David	36
Tabla 3: Análisis FODA	41
Tabla 4: POA Gerente / Jefe financiero.....	43
Tabla 5: POA Marketing / Ventas	44
Tabla 6: POA Producción.....	45
Tabla 7: Contingencia.....	47
Tabla 8: Modelo CANVAS del restaurante Brochetas de David	56
Tabla 9: Sueldos del personal	59
Tabla 10: Insumos.....	60
Tabla 11: Suministros de limpieza.....	61
Tabla 12: Servicios básicos.....	61
Tabla 13: Materiales de oficina	61
Tabla 14: Gasto publicidad	62
Tabla 15: Ingresos.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Composición del PIB de la industria de alimentos (2015).....	3
Figura 2: Sr. Boulanger en 1766.....	5
Figura 3: Uno de los Primeros Restaurantes - Ciudad de Veraneo cerca de Nápoles	5
Figura 4: Guatita San Francisco.....	7
Figura 5: Restaurante La estación.....	7
Figura 6: Establecimiento del Restaurante Brochetas de David.....	9
Figura 7: Imagen Corporativa Las Brochetas de David	11
Figura 8: R.U.C.....	12
Figura 9: Permiso municipales	13
Figura 10: Ubicación Restaurante Principal	14
Figura 11: Basureros reciclables.....	15
Figura 12: Imagen Corporativa KFC.....	15
Figura 13: Imagen Corporativa Texas Chicken.....	16
Figura 14: Imagen Corporativa Campero	17
Figura 15: Imagen Corporativa Coca Cola	18
Figura 16: Imagen Corporativa Cervecería Nacional	18
Figura 17: Imagen Corporativa NESTLE.....	19
Figura 18: Imagen Corporativa Pronaca.....	19
Figura 19: Imagen Corporativa Bimbo.....	20
Figura 20: Organigrama Estructural	48
Figura 21: Modelo CANVAS	53

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es una propuesta de implementación de una Planificación Estratégica para el Restaurante Brochetas de David, donde se busca integrar estrategias para cumplir los objetivos propuestos en un determinado tiempo, siguiendo lineamientos para la implementación de este trabajo. El primer capítulo describe la historia de los restaurantes desde sus inicios hasta su llegada a Ecuador. Después se analiza y define todos los conocimientos que incluye una Planificación Estratégica para poder implementarlos a la estructura de la empresa. Luego se hizo entrevistas a los accionistas, gerente y empleados para poder determinar los objetivos a largo plazo que tienen ellos y de la misma manera ver cuáles son las necesidades teniendo en cuenta la matriz FODA y realizando una Planificación Estratégica y Operativa para cada uno de los departamentos de la empresa. Finalmente, analizamos con un modelo de negocio llamado CANVAS el cual se puso en conocimiento en nuestro estudio para tener una Propuesta de Valor rentable hacia los clientes de nuestros productos o servicios.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de titulación tiene por objetivo realizar un plan estratégico para marcar las directrices y el comportamiento de la empresa, para así alcanzar los objetivos y metas que los altos mandos quieren llegar en un determinado periodo de tiempo y de esta manera lograr ventajas competitivas. También se analizará las políticas organizacionales para el mejor desempeño de los trabajadores del restaurante. Se efectuará una entrevista hacia los accionistas, gerentes y empleados del restaurante para saber sus necesidades y lo que esperan a un futuro, ayudando a establecer objetivos para este. Se planteará objetivos a largo y corto plazo para el mejoramiento a un futuro del restaurante Brochetas de David. Se realizará un análisis FODA con sus actores principales para así conocer la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas arrojando unos resultados que nos permitirá poner en práctica nuestro estudio mediante Planificación Operativa (POA) y Táctica y la planificación de Contingencia. Se analizará con un modelo de negocio llamado CANVAS el cual se pondrá en conocimiento en nuestro estudio para tener una Propuesta de Valor rentable hacia los clientes de nuestros productos o servicios.

1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO ALIMENTICIO

La industria de alimentos y bebidas es uno de los sectores más conocidos para potenciar negocios exitosos. Se dice que su influencia es tal que, dentro de los empleos más necesarios en el mundo, la Ciencia de los Alimentos es uno de ellos. La industria alimenticia utiliza expertos en microbiología, biotecnología, genética, química, nutrición y las disciplinas que aportan conocimientos para su desarrollo, pues la humanidad requiere de una producción eficiente de alimentos. (Revista EKOS, 2017)

En nuestro país la principal actividad manufacturera es la industria de alimentos. Debido a la importante producción primaria del país, ha tenido un relevante desarrollo. (Revista EKOS, 2017)

Se ha enfocado, además, en el mercado interno y en el externo. Una ventaja considerable que presentan estos productos en relación a los primarios, es la menor volatilidad de precios para éstos en el mercado externo dado el valor agregado que se le añade. (Revista EKOS, 2017)

A nivel de evolución, el sector alimenticio ha registrado tasas de variación positivas desde el año 2008 hasta 2015. La tasa de crecimiento promedio anual fue de 3,4% en ese periodo. Estos resultados han llevado a que la participación del sector en el PIB total sea de 6,9%. De acuerdo a las estadísticas del Banco central del Ecuador, los principales indicadores alimenticios son los siguientes, en relación al PIB:

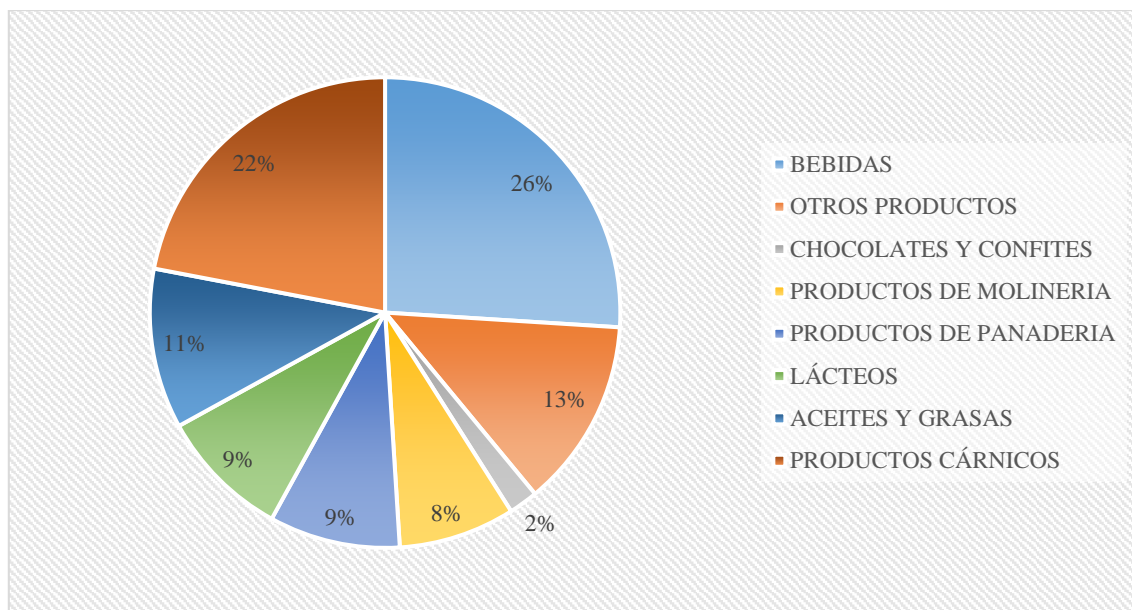


Figura 1: Composición del PIB de la industria de alimentos (2015)

Fuente: (Revista EKOS, 2017)

La situación económica del país y los impuestos aplicados a productos del sector crearon una situación menos favorable en 2016. La producción que se concentra en el mercado interno enfrentó un escenario más complejo, en tanto que la oferta exportable tuvo condiciones menos severas que las de la recesión local (Revista EKOS, 2017).

Según Christian Walhi, Presidente Ejecutivo, Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas:

En el 2016 fue un mal año para la industria, a causa de la fuerte contracción del mercado, así como por las acciones del Gobierno en contra de el sector empresarial (impuesto al azúcar, entre los más importantes). Muy pocas empresas lograron superar las cifras de ventas del año 2015. A finales del 2016, ANFAB lanzó un concepto nuevo llamado "Ecuador Agroalimentario". (Revista EKOS, 2017)

Este concepto, a más de llamar la atención sobre la problemática de la seguridad alimentaria en tiempos de cambio climático, trata de dar una nueva orientación a la política económica del país. (Revista EKOS, 2017)

El 2017 promete muchos cambios, podría ser un año de alta inseguridad para los nuevos negocios e inversiones. Desde la perspectiva, será importante actuar sobre dos escenarios: participar en los esfuerzos orientados a la educación de una mejor alimentación y estilo de vida, así como utilizar las oportunidades ofrecidas por el tratado con la Unión Europea. (Revista EKOS, 2017).

1.1 Antecedentes de los restaurantes de comida rápida y típica en el país

1.1.1 Historia del restaurante

Restaurante es todo establecimiento que mediante un precio ofrece alimentos y bebidas cualquiera sea su denominación. (Jiménez Durán, 2012)

En el ámbito hotelero la calidad del servicio es lo principal que debe cultivar pensando que “El cliente tiene la razón” o es el sustento del establecimiento perdemos la objetividad de lo que se debe decidir en casos especiales, pero cabe destacar que la Hostelería, hospitalidad u hotelería, tiene su origen en Europa en los siglos A.C. con las tabernas (actualmente restaurantes, bares o cafeterías) y las posadas (hoy por hoy los establecimientos que ofrecen servicio de alojamiento), va desarrollándose coherente a los adelantos de la sociedad, es así que los primeros datos que nos da la historia del restaurante nos indica que el primer restaurante que existió fue en Francia, con el Sr. Boulanger en 1766. (Jiménez Durán, 2012)

Mismo en el que se arreglaban grandes mesones de mármol aves muy condimentadas, huevos y consomés a manera de los llamados buffet abierto que en la actualidad tenemos, a este restaurante se admitía gente que vaya a comer bien vestida, este establecimiento, tenía en el ingreso del restaurante la siguiente leyenda: (Jiménez Durán, 2012)

“Venid a mí los que sufrís del estómago que yo os restauraré”. Y su plato principal una sopa muy sustanciosa y reconstituyente que se llamaba “restaurant divin” (restaurador divino). De ahí que nació la denominación de restaurant a este tipo de establecimientos. (Jiménez Durán, 2012)



Figura 2: Sr. Boulanger en 1766

Fuente: (Wikipedia, 2017)

Se encuentran datos importantes que desde el año 1700 a.C. ya se hallaban las tabernas, en el antiguo Egipto por el año 512 a.C. constaban de un comedor, público que estaba propuesto solo a hombres y en el año 402 a.C. que se admite el ingreso a mujeres con el único requerimiento de que estas estuvieran casadas. (Jiménez Durán, 2012)

En 1200 aparecieron las primeras casas de comidas en Londres y Paris, las cafeterías aparecieron en 1650 en Oxford y en 1657 en Londres, en el siglo XVIII se hallaban en esta ciudad alrededor de 3000 cafeterías, el apogeo para este tipo de negocio se dio por el criterio que tenía la gente de considerar al café una pócima para aliviar cualquier mal tanto del cuerpo como del alma. (Jiménez Durán, 2012)



Figura 3: Uno de los Primeros Restaurantes - Ciudad de Veraneo cerca de Nápoles

Fuente: (Perez Perez, 2016)

Con la emigración de muchos ingleses a las colonias de norte América se expandió el consumo de esta bebida, por lo que las cafeterías eran también populares en sitios como Boston, Virginia y Nueva York. El primer restaurante de Estados Unidos se llamó DELMONICO'S, siendo ubicado en la ciudad de Nueva York. Este establecimiento servía comidas y bebidas. Además, poseía una cajera pues es el primer establecimiento que determina la división de áreas por primera vez, fue el primero de una cadena de trece establecimientos que ya determina la división de secciones como contratar una persona para facturar (caja), la brigada solamente para cocina y la brigada para servicio. (Jiménez Durán, 2012)

En los años 1880 y 1890, FRED HARVEY y JOHN R. THOMPSON encontramos que fueron los pioneros en organizar las primeras grandes cadenas de restaurantes. (Jiménez Durán, 2012)

En nuestro país específicamente en la ciudad de Quito en el servicio de comidas existía antes de la llegada de los españoles ya estaban los llamados Tambos que eran lugares de descanso para los chasquis y para el alojamiento se destinaba en los “PUCARES”. (Jiménez Durán, 2012)

En el siglo XX tenemos el dato del restaurante “LAS CLARITAS” (1897) sus propietarias eran Clara y Josefina Paredes, se encontraba a la vuelta del Teatro Sucre. En el transcurso del tiempo, nacen las denominadas “HUECAS” que eran fondas populares de la gastronomía ecuatoriana. Así se conocían “LOS QUIMBOLITOS DE LA LOMA”, “LOS TAMALES DE LA ESPERANZA”, “EL CALDO DE PATAS DEL CASTRILLÓN”, etc. (Jiménez Durán, 2012)



Figura 4: Guatita San Francisco

Con el gobierno del General Eloy Alfaro y la inauguración del ferrocarril en Quito en 1908 aparece el primer Hotel-Restaurante llamado “LA ESTACIÓN” en Chimbacalle la especialidad de este establecimiento era la corvina de río que llegaba en tren, refrigerada en cajas de hielo. (Jiménez Durán, 2012)



Figura 5: Restaurante La estación

En 1930 aparecen los Hoteles Majestic (Actualmente Hotel Plaza) y el Hotel Humboldt (actualmente edificio del Correo Nacional), en la Plaza Chica, los dos en pleno Casco Colonial, el Majestic se caracterizaba por su peculiar color mostaza en su fachada y ofrecía alimentación y alojamiento desapareciendo en los años 70. (Jiménez Durán, 2012)

Posteriormente se crearon restaurantes como El Viena, El Trocadero y el Cambinus. Con la Segunda Guerra Mundial se dio paso emigración judía. Estos llegaron con visa de agricultores y aparecieron; los negocios que iniciaron eran algunos de comidas y bebidas

y la producción de embutidos en la empresa Lukul (actualmente la empresa denominada Juris) introduciendo a los medios productos como el “hot dog”. (Jiménez Durán, 2012)

La década de los 50 aparece la primera chifa en Riobamba “Fuente de Soda Shanghai”. Este local era de mucho lujo con novedades para la época como una máquina de helados, dando lugar en los años 70 se desarrolló de este tipo de comida con la aparición de un gran número de chifas. (Jiménez Durán, 2012)

En 1966 aparece el hotel Colón, el mismo que tuviera sus orígenes en el restaurante creado por Hugo y Frida Dehler, cuyo prestigio de calidad y buen servicio, actualmente el hotel pertenece a la cadena HILTON, pero en la década de los noventa se encuentra en mala situación financiera y deciden vender parte de sus acciones dando prioridad a empleados administrativos y luego a la cadena internacional Hilton, a partir de los ´90 se considera que inicia el auge de la gestión Hotelera y restaurantera pues aparecen un sinnúmero de establecimientos dedicados al servicio de alimentos y bebidas, estilizando y mejorando sabores, cada vez más la comida nacional y mejorando la calidad en el servicio al cliente (Jiménez Durán, 2012).

1.1.2 Historia del Restaurante Brochetas de David

El restaurante se fundó por Elsa Chiquin madre de Andrés Salinas (propietario del restaurante) en el año 2004 este restaurante fue creado con el nombre Patio de la Colón y Pinzón este funcionó durante 8 años, cuyo menú principal fue la comida típica de nuestro país: secos, caldos y fritada especialmente, la preparación de estos platos iba a cargo de la señora Elsa Chiquin y su esposo quienes fueron los fundadores así como sus hijos y empleados quienes colaboraban para el deleite de sus clientes; pero por problemas de salud de la Sra. Elsa Chiquin se cerró el restaurante en el año 2011.

Dos años más tarde, se abre nuevamente el restaurante por Andrés Salinas (hijo de Elsa Chiquin) denominado “LAS BROCHETAS DE DAVID” en su principio fue un emprendimiento por parte de Andrés, pero con el pasar del tiempo lo hicieron una empresa familiar. En el año 2013 cuando el Restaurante abrió sus puertas se contaba con un espacio reducido y se dio por escoger el mismo menú que se brindaba en el anterior restaurante, pasando los años esto fue cambiando ya que se hizo conocido el local por el

sector ya que se ubica en (Mariscal Sucre y Av. Colón diagonal al Baca Ortiz), dando como resultado 4 años de servicio.

El restaurante ofrece variedad de comida (desayunos, comida rápida, tradicional y platos a la carta) y su especialidad: brochetas de pollo, carne y camarón, cuenta con empleados ecuatorianos en el área administrativa esta su madre la Sra. Elsa Chiquin como supervisora y Andrés Salinas como administrador del Restaurante.

En la actualidad el restaurante se encuentra con sus instalaciones remodeladas ya que se lo amplió para la comodidad de sus clientes y el mejor servicio hacia ellos.



Figura 6: Establecimiento del Restaurante Brochetas de David

Fuente: Restaurante Las Brochetas de David

1.2 Generalidades

1.2.1 Nombre o Razón Social

“LAS BROCHETAS DE DAVID”

Nombre que surge por la idea de motivación de cumplir todas las metas y objetivos trazados en su persona y en el de las demás, en este caso, ver hecho realidad este emprendimiento.

Razón social: Unipersonal.

1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Según la Ley de Compañías (Registro Oficial 312 del 5 de noviembre de 1999) hay 5 especies de compañías de comercio, las cuales son:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima, y;
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas, por lo que para la constitución del Bar Restaurante se necesita un representante legal.

En este caso el Restaurante es una sociedad de responsabilidad limitada. Según la Ley de Compañías en la sección V, la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura (Superintendencia de Compañías, 1999).

La existencia de esta compañía empieza con la fecha de inscripción del contrato social en el registro mercantil. Al constituirse la compañía, el capital debe estar suscrito y pagado por lo menos el 50% de cada participación.

El saldo debe ser pagado máximo en un año. Las aportaciones pueden ser en numerario o especie, cuando sea en numerario es necesario depositar los aportes en una cuenta especial de Integración de Capital, a nombre de la compañía a iniciar; en cambio si es en especie, en la escritura pública constara el bien, el valor, la transferencia de dominio a nombre de la empresa y las participaciones que corresponden por las especies aportadas (Superintendencia de Compañías, 1999).

1.2.3 Imagen Corporativa



Figura 7: Imagen Corporativa Las Brochetas de David

Fuente: Restaurante Las Brochetas de David

1.3 Requisitos de Constitución

1.3.1 R.U.C.

Según el (Servicio de Rentas Internas - SRI, s.f.) el RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. El número de registro está compuesto por trece números y su composición varía según el Tipo de Contribuyente. (Servicio de Rentas Internas - SRI, s.f.)

El RUC registra información relativa al contribuyente como, por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras. (Servicio de Rentas Internas - SRI, s.f.)

Una vez entendido lo que es el RUC y a quien aplica, se detallará la documentación necesaria para poder obtenerlo:

- Patente Municipal;
- Original y copia de la cédula de ciudadanía;

- Original y copia de la papeleta de votación, y;
- Planilla de servicios básicos.

SRI **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES** **SRI**

NUMERO RUC: 1714418991001

APELLIDOS Y NOMBRES: SALINAS CHIUIN ANDRES DAVID

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 19/08/1990 FEC. ACTUALIZACION: 09/03/2015

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 19/07/2013 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCION: 19/07/2013 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTES PARA SU CONSUMO INMEDIATO.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SANTA PRISCA Calle: AV. AMERICA Número: SIN Intersección: SAN GABRIEL Referencia: A UNA CUADRA DEL COLEGIO SAN GABRIEL Teléfono: 022434362 Email: andy_dav90@hotmail.com Celular: 0995528444

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1

CERRADOS: 0

JURISDICCION: ZONA 9 PICHINCHA

SRI DIRECCIÓN ZONAL 9

Se certifica que los documentos en copia y original de votación original presentados

USUARIO: KMVC010414 Lugar de emisión: QUITO/PAEZ N22-57 Y Fecha y hora: 09/03/2015 15:57:09

Página 1 de 2

Figura 8: R.U.C.

Fuente: Restaurante Las Brochetas de David

1.3.2 Constitución

Toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio, podrá desarrollar por intermedio de una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada cualquier actividad económica que no estuviere prohibida por la Ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la misma al monto del capital que hubiere

destinado para ello. (Artículo 1 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada) (Salgado Valdez, 2015).

REQUISITOS:

- Demostrar por lo menos dos evidencias originales de la escritura pública de constitución.
- Todas las evidencias deben tener el mismo número de Hojas y todas deben estar rubricadas por el notario ante el que se otorgó el escrito (Art. 41 de la Ley Notarial).

QUITO
ALCALDÍA

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas – LUAE
FORMULARIO DE SOLICITUD LUAE

DATOS GENERALES DEL TRÁMITE

Número de LUAE:	174708	Número de Trámite:	2017WEBLUAE10146 ✓
RAET (No. Patente):	391631	RUC/RISE:	1714418991001
Nombre Comercial:	LAS BROCHETAS DE DAVID	Fecha Inicio Actividad:	7/19/2013
Número de Predio:	54000	Zona Predio:	Administración Especial Turística la Mariscal

CIUU	Descripción	Parámetro
156100107	RESTAURANTES, INCLUSO PARA LLEVAR.	CON VENTA RESTRINGIDA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS

PERSONA NATURAL
C. I. / Pasaporte: 1714418991
Nombres y Apellidos: SUPERDEPORTE S.A.

DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
Parroquia: MARISCAL SUCRE - LA COLON
Calle Principal: AV. COLON
Calle Secundaria: PINZON
Piso: PB
Sector o Referencia: DIAGONAL AL BACA ORTIZ
Teléfono 1: 5144283
E-mail: andybrochetas1000@gmail.com
Horario de su preferencia para visita de inspecciones: 7:00/22:00

***DECLARACIÓN JURADA / PETICIÓN DE INSPECCIÓN**
Yo, SALINAS CHIQUIN ANDRES DAVID portador(a) del documento de identificación No. 1714418991 por mis propios derechos (o en legal representación de la persona jurídica identificada en líneas arriba) declaro bajo juramento que la información consignada es veraz y corresponde a la realidad, que actué de buena fe y que cumplo con: (i) La Ordenanza Metropolitana N°. 308 que establece el Régimen Administrativo de las Licencias Metropolitanas y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el DMQ; (ii) La Ordenanza Metropolitana Reformatoria N°. 125 sancionada el 19 de julio de 2016; y, (iii) Reglas Técnicas aplicables a la actividad económica para la cual solicito licenciamiento. Acepto ser notificado por medios electrónicos al correo electrónico suministrado por mi persona en este documento.

[Firma]
FIRMA TITULAR LUAE / REPRESENTANTE LEGAL
1714418991
C.C. / PASAPORTE
12/05/2017
FECHA(dd/mm/aaaa)

INFORMACIÓN DEL INGRESO DE TRÁMITE
Fecha : 2017/05/12
Procedimiento Ordinario – CATEGORÍA 2

Trámite dirigido a:
CUERPO DE BOMBEROS DE MDMQ
Para obtener el Informe Favorable de Bomberos, usted puede realizar su declaración de reglas técnicas de prevención de incendios en la página web: <http://portal.bomberosquito.gob.ec/autoinspeccion/>; o esperar la visita de un inspector del Cuerpo de Bomberos.

QUITO TURISMO
Tiempo aproximado:
15 días

Nota:
De seguimiento al progreso de su trámite ingresando a: "https://pam.quito.gob.ec - servicios en línea - Consulta Trámite LUAE"

Responsable: aipalacios

Figura 9: Permiso municipales

Fuente: Restaurante Las Brochetas de David

1.4 Entorno General y Específico

1.4.1 Entorno General

1.4.1.1 Componentes Socio Demográfico Cultural

El restaurante Brochetas de David se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, con su restaurante principal en la Colón (Mariscal Sucre y Av. Colón diagonal al Baca Ortiz).

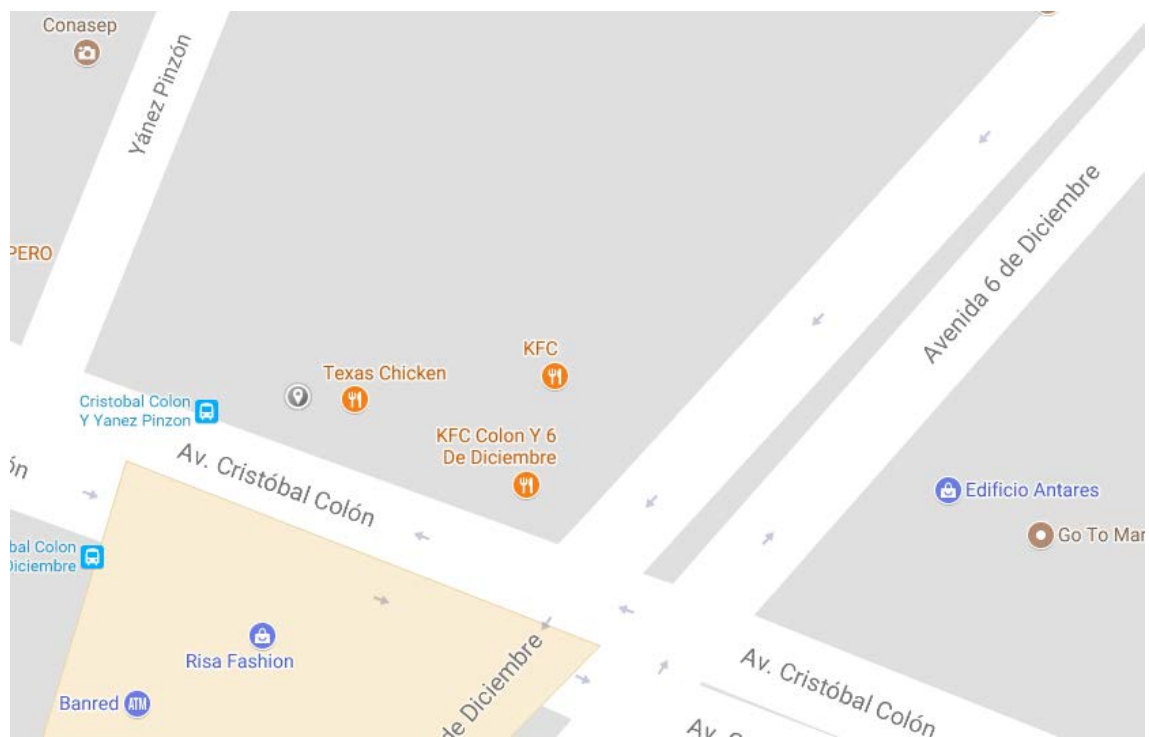


Figura 10: Ubicación Restaurante Principal

Fuente: Google Maps.

1.4.1.2 Componente Ecológico

El Restaurante las Brochetas de David cuenta con sus basureros ecológicos entre ellos contamos con:

- Basurero de plásticos.
- Basurero que se deposita la basura en general (desperdicio de comida).
- Basurero solo Papel.

Esto nos sirve ya que el plástico y desperdicio de basura se dona a personas que son gestores para que ellos lleven los plásticos a las recicladoras y los desperdicios de comida den como alimento a los chanchos para así no desperdiciar y vivir en un ambiente ecológico.



Figura 11: Basureros reciclables

Fuente: Restaurante Brochetas de David.

1.4.2 Entorno Específico

1.4.2.1 Competidores

Sus principales competidores son:

- **KFC:**

Kentucky Fried Chicken más conocido por sus siglas KFC, es una franquicia de restaurantes de comida rápida especializada en pollo frito, que pertenece al grupo Yum! Brands. Cuenta con más de 18 000 restaurantes en 120 países (KFC, 2017).



Figura 12: Imagen Corporativa KFC

Fuente: (KFC, 2017)

- **Texas Chicken:**

TEXAS CHICKEN inició sus actividades en la ciudad de Quito, en el año 1996. Su objetivo es ser una cadena de restaurantes dedicados a la preparación y expendio de pollos a la brasa y complementos, cumpliendo con los estándares más altos de calidad, servicio y funcionalidad, acorde a los requerimientos del cada día más sofisticado mercado ecuatoriano.

En estos años de labores, TEXAS CHICKEN se ha ubicado como una de las marcas líderes en el ámbito de las comidas rápidas, producto de una exigente, dedicada y ordenada gestión, cualidades que contribuyeron a un sostenido crecimiento y consolidación de la empresa.

En la actualidad contamos con:

Quince locales ubicados estratégicamente en la ciudad de Quito, los Valles y Guayaquil (Texas Chicken, 2017).



Figura 13: Imagen Corporativa Texas Chicken

Fuente: (Texas Chicken, 2017)

- **Campero:**

Pollo Campero es una cadena de restaurantes de comida rápida especializada en pollo frito. Fue creada en Guatemala en 1971 por un grupo de empresarios liderados por Dionisio Gutiérrez Mayorga.

Gracias al crecimiento de sus operaciones, (hoy en día tiene presencia en 12 países del mundo) Pollo Campero ha llegado a servir a más de 70 millones de clientes anualmente (Pollo Campero, 2017).



Figura 14: Imagen Corporativa Campero

Fuente: (Pollo Campero, 2017)

1.4.2.2 Clientes

Existe bastante fluidez de personas ya que es una vía de bastante tránsito ya que está ubicado en Mariscal Sucre y Av. Colón diagonal al Baca Ortiz aquí contamos con clientes del sector privado y de igual manera del sector público aquí podemos mencionar a algunas empresas que acuden a nuestro restaurante: (Incomex, Firmesa Consultores, Hospital Vaca Ortiz, Intel, Ministerio de Telecomunicaciones, etc.).

1.4.2.3 Proveedores

La mayoría de las compras las realiza Andrés Salinas en los centros de acopio de la ciudad como es el Mercado mayorista, Santa Clara.

En cuanto a algunos proveedores tenemos a:

- **Arca Continental (coca cola):**

Coca-Cola es una bebida gaseosa y refrescante, está en tiendas, restaurantes y máquinas expendedoras en más de doscientos países o territorios. Es producida por The Coca-Cola Company. Fue inventada por John Pemberton, su mayor competidora es la también estadounidense bebida Pepsi. Entre otras cosas, además

del color rojo predominante en sus etiquetas, es reconocida también a nivel mundial gracias a su estilizada botella (Arca Continental, 2017).



Figura 15: Imagen Corporativa Coca Cola

Fuente: (Arca Continental, 2017)

- **Cervecería Nacional:**

En 1887, nace Cervecería Nacional (CN), la más importante empresa de bebidas del Ecuador. La compañía inició sus operaciones en el tradicional barrio Las Peñas de Guayaquil, a orillas del río Guayas. En 1913, realizó el histórico lanzamiento de su marca Pilsener, la cual es en la actualidad la cerveza de mayor venta en Ecuador. (Cerveceria Nacional, 2017)



Figura 16: Imagen Corporativa Cervecería Nacional

Fuente: (Cerveceria Nacional, 2017)

- **Nestlé:**

Nestlé S.A. es una empresa multinacional suiza de alimentos y bebidas con sede en Vevey, Vaud, Suiza. Ha sido la empresa de alimentos más grande del mundo, medida por los ingresos y otras métricas, para 2014, 2015 y 2016. Se clasificó en el número 72 de la lista Fortune Global 500 en 2014 y en la edición 2016 de Forbes Global 2000 de las empresas públicas más grandes (Nestlé, 2017).



Figura 17: Imagen Corporativa NESTLE

Fuente: (Nestlé, 2017)

- **PRONACA:**

PRONACA (Procesadora Nacional de Alimentos) es una Empresa ecuatoriana dedicada a la producción y distribución de productos alimenticios con casa matriz en Ecuador fundada en el año 1979 por el ecuatoriano Luis Bakker como la fusión de las empresas India, Inca e Indaves. Ocupa el quinto puesto de ingresos de las industrias del Ecuador con 945 millones de dólares en el año 2014. Se ubica segunda en el índice de las 100 empresas del Ecuador publicado por la revista ecuatoriana Vistazo al año 2012 (Pronaca, 2017).



Figura 18: Imagen Corporativa Pronaca

Fuente: (Pronaca, 2017)

- **Bimbo:**

Somos la Empresa de Panificación más importante del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además somos el líder indiscutible de nuestro ramo en México, Latinoamérica y Estados Unidos. Tenemos presencia en 24 países de América, Asia, África y Europa, cuenta con más 13,000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio (Grupo Bimbo, 2017).



Figura 19: Imagen Corporativa Bimbo

Fuente: (Grupo Bimbo, 2017)

2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica se define como un trascurso que se dirige hacia la producción de uno o más etapas deseadas, situados en el futuro, que no es posible que ocurran si no hacemos algo al respecto (Ackoff, 1970).

Se analizará la situación externa e interna de la compañía, se establecerán objetivos y estrategias y se diseñan planes de acción que le permitirán en el tiempo conservar y crecer en el mercado.

La Planificación Estratégica radica en obtener varias ventajas competitivas organizacionales, con la que se formula y ejecuta estrategias, todo en destino de la misión y de los objetivos de la compañía a corto y largo plazo con la utilización de los recursos que dispone la empresa (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1995).

2.2 Importancia de la Planificación Estratégica

La importancia de la planeación estratégica va encaminada a realizar cambios en la cultura interna de la organización. Se caracteriza fundamentalmente contribuir a la buena toma de decisiones, rigiéndonos en la eficiencia de la organización e integra la visión de largo plazo, mediano plazo y corto plazo. A su vez realiza un análisis metódico y a fondo del ámbito interno de la empresa, a fin de reducir las debilidades y amenazas, aumentara las fortalezas y aprovechara las oportunidades del entorno (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012).

Según Mintzberg (1994) asienta cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

- Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.

- Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración: En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa de manera que el día a día no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo (Tesis Doctorales en Red).
- Las empresas deben planificar para ser “racionales”. (Tesis Doctorales en Red)
- Las empresas deben planear para controlar. Ya que, para tener un buen control de recursos, espacio, mercado, las empresas deberán tener previamente una planificación para el correcto uso de los mismos. (Tesis Doctorales en Red)

2.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica apoya a un mejor manejo de la empresa. Los gerentes establecen objetivos claros, los cuales serán cumplidos en un periodo de tiempo. Por esta razón podemos decir que en la planificación estratégica se puede establecer ventajas y desventajas.

2.3.1 Ventajas

- Ayuda a los altos mandos a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- El diseño de una planificación ayuda a establecer técnicas para lograr los objetivos establecidos, para de esta manera pronosticar problemas y corregirlos antes de que causen más dificultades a la empresa.
- Consiente en orientar la atención de la dirección en temas claves dentro de la organización; esto es importante para la tomar decisiones.

- Notifica a todas las personas de la empresa, los objetivos y metas diseñadas, así como las actividades y curso de acción a perseguir para lograrlos.
- Puede llevar a una organización a ser más productiva.
- Brinda mayores estrategias por medio de un enfoque más lógico y racional.
- Mejora la rentabilidad y la productividad.

2.3.2 Desventajas

- La principal desventaja de la planeación estratégica es la gran inversión de tiempo, personal y dinero.
- La planeación en ocasiones tiende a delimitar a las empresas a la opción más procedente y exime de riesgos.
- Los gerentes asimilan a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan sobrellevar el análisis minucioso del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atrayentes que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.
- Riesgo de crear un enorme trámite de planificadores que pueden perder relación con los productos y clientes de la empresa.
- Limitación por la poca precisión de información y por la incertidumbre de los hechos futuros.
- La planificación tiene un alto costo.

2.4 Estrategias

2.4.1 Definición Estrategias

Para Michael Porter, la definición de estrategia consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, Estrategia Competitiva, 1991).

La estrategia es un modelo real, unificador e integrador de decisiones, que establece y dejar ver el propósito de la empresa en procesos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa. (Manene, 2013)

La estrategia organizacional es el conjunto de tareas que dirigen a la realización de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y posible, por medio de la utilización entre los recursos y capacidades efectivas dentro de la organización y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de las partes de la empresa. (Manene, 2013)

En la actualidad, es de manera primordial el desarrollo de las capacidades necesarias para adaptarse a los constantes cambios, para así valerse de la anticipación y capacidad de crear e promover ideas emprendedoras, lo cual involucra ejercer una forma de dirección estratégica proactiva (Manene, 2013).

2.4.2 Tipos de Estrategias

Podemos considerar, que la estrategia empresarial u organizativa abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionando un sentido de unidad, dirección y propósito. Pero la estrategia no es un concepto único y cerrado en sí mismo, por lo que podemos reconocer tres tipos de estrategias a los que atender dentro del funcionamiento empresarial (Maiolini, 2010).

- **Estrategia corporativa:** ocupa la parte superior de la pirámide. Es la que diagrama la dirección general y define parámetros fundamentales como la misión de la empresa, los objetivos de la empresa, la visión de la organización (dónde queremos ir), la cultura y valores, entre otras. (Maiolini, 2010)
- **Estrategia competitiva o de negocio:** son las estrategias que definen cómo vamos a competir en el mercado. A diferencia de lo que ocurre con la corporativa, en la estrategia competitiva se analiza cómo funcionan los competidores. (Maiolini, 2010)
- **Estrategias funcionales:** una vez se tienen definidos los parámetros de la estrategia corporativa y competitiva, se determinan los pasos a seguir en aspectos importantes como el marketing, la tecnología, los canales de distribución y otros. (Maiolini, 2010)

2.4.2.1 Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas genéricas son aquellas tácticas que emprenden acciones ofensivas o defensivas para establecer un punto de vista comprensible en un sector, para poder desarrollar las cinco fuerzas competitivas de Porter y obtener un beneficio superior sobre la inversión para la organización. (Porter, 1991)

Las estrategias genéricas son maneras para destacar el desempeño de los competidores en una división (Porter, 1991).

Al referirse a las cinco fuerzas competitivas de Porter, hay tres tácticas genéricas de éxito viable para obtener un mejor desempeño sobre otras organizaciones:

- **Liderazgo general en costos:** consiste en obtener el liderazgo total en costos en un sector industrial. Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia (Porter, 1991).

- Diferenciación: es una estrategia de marketing fundamentada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie de los de la competencia. (Porter, 1991)
- Enfoque o alta segmentación: Fundamenta en enfocarse sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, la orientación puede tomar varias formas. (Porter, 1991)

2.4.2.2 Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento son aquellas que tratan de organizar a la empresa para que las personas conozcan sus funciones y tengan una mejor comunicación. (Grupo Enroke, s.f.)

Adicionalmente, es importante definir las reglas internas, como el manual de procesos de la organización (Grupo Enroke, s.f.).

Podemos determinar los siguientes factores del crecimiento interno de la organización:

- Penetración en el mercado: fundamenta en aumentar las ventas de la empresa en el mercado actual con los productos disponibles. (Grupo Enroke, s.f.)
- Desarrollo de productos: se brinda un producto renovado en los mercados en los que la organización se encuentra presente. (Grupo Enroke, s.f.)
- Desarrollo de mercados: se trata de meter nuestros productos en mercados nuevos. (Grupo Enroke, s.f.)
- Diversificación: consiste en vender productos o servicios muy diferentes a lo que es nuestra actividad principal. (Grupo Enroke, s.f.)

El crecimiento externo se basa en la contribución de recursos por personas externas a la empresa. Podemos determinar los siguientes factores externos:

- **Fusión:** se refiere a la disolución de dos o más sociedades que traspasan sus respectivos patrimonios a una nueva compañía. (Alumnos Economía Empresa, s.f.)
- **Absorción:** se provoca cuando una compañía compra un patrimonio de otra u otras y lo integra en el suyo propio. (Alumnos Economía Empresa, s.f.)
- **Participación:** consiste en comprar una parte de las acciones de otra empresa para influir en ella. (Alumnos Economía Empresa, s.f.)
- **Cooperación:** consiste en un acuerdo entre distintas empresas a través del cual tratan de unir sus esfuerzos y aprovechar las ventajas que surgen de actuar conjuntamente (Alumnos Economía Empresa, s.f.).

2.5 Modelo de la Planificación Estratégica

2.5.1 Misión

Según el profesor Rafael Muñoz Gonzales, la misión "especifica la razón de ser de la empresa, establece sus actividades presentes y futuras, provee de una unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones importantes". Además, según el mencionado autor, la misión facilita una visión clara a la hora de establecer en qué mercado está la organización, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; efectivamente y a su criterio, "si no tenemos una misión clara es absurdo practicar la dirección estratégica" (Muñoz Gonzales, 2010).

Podemos concluir que la misión manifiesta la existencia de la empresa. Es la razón de ser de la empresa. En la misión podemos determinar cuál es la función básica que la organización va a desempeñar en un entorno determinado. A través de la misión la empresa justifica su existencia. En la formulación de la misión se muestra de forma genérica las funciones de la empresa. Además de la razón de ser, la misión tiene que especificar las actividades que piensa desarrollar y la dirección que seguirá la organización (El Ergonomista, s.f.).

Es importante que la misión sea establecida de forma serena y específica, ya que la misma busca definir y establecer el carácter de la empresa, de tal modo que todos los que pertenecen a dicha organización realicen cada una de sus labores con eficiencia. Y así poder definir las oportunidades que se pudieran presentar ante una diversificación de la organización. La misión aporta a la estabilidad de las operaciones de la empresa generando credibilidad y fidelidad por parte de los clientes (Enrique, 2008).

La misión se compone por 5 elementos, los cuales son:

- La historia que tiene la empresa. (Enrique, 2008)
- Las preferencias de la alta gerencia y propietarios. (Enrique, 2008)
- El entorno que define las amenazas y oportunidades de la organización. (Enrique, 2008)
- Los recursos de la compañía. (Enrique, 2008)
- El último componente es basarnos en tener una ventaja competitiva. (Enrique, 2008)

2.5.2 Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2007).

La visión se la puede interpretar como lo que queremos dar y llegar hacer. La visión es el estado futuro que deseamos para la empresa. La visión recoge las aspiraciones de la alta dirección. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización. (Fleitman, 2007)

La importancia de la visión se da ya que es una fuente de inspiración para la organización, representa la iniciativa de la empresa. La visión ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la organización. (Fleitman, 2007)

2.5.3 Valores Estratégicos

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión (Castellanos Cruz, 2007).

Para Dubrin, los valores están muy relacionados con la ética, estos son enunciados claros de lo que tienen una importancia crítica. La ética se convierte en un vehículo para transformar los valores en actos, o en hacer lo correcto. Por ejemplo, un ambiente limpio, es un valor, en tanto que no tirar basura es una práctica ética (DuBrin, 2002).

2.5.4 Análisis Interno y Externo

Mediante el análisis interno/externo se compara la situación actual de la empresa con la realidad exterior y se analiza la transmisión de información dentro de la organización. El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras (Cámaras Aragón).

2.5.4.1 Análisis Interno

El análisis interno sirve para analizar las fuerzas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos como identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva (Proceso de Administración Estratégica, 2012).

Un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades (Arturo, 2014).

2.5.4.2 Análisis Externo

El análisis externo ayuda a identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que se cumple su misión (Proceso de Administración Estratégica, 2012)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Ayuda a realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas (Arturo, 2014).

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

2.5.5 Determinación de objetivos

Los objetivos proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener (Garteiz, 2009).

2.5.6 Formulación de las Estrategias

La formulación de las estrategias consiste en desarrollar una respuesta amplia a las preguntas de cómo la empresa va a competir, cómo va a crecer, por qué los clientes le deben comprar, y cómo atraer y retener a sus colaboradores para, a partir de allí, definir

cuáles deben ser los objetivos y medios necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades (Maldonado, 2014).

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL RESTAURANTE BROCHETAS DE DAVID

3.1 Diagnostico

3.1.1 Objetivos de la Entrevista

El objetivo de la entrevista es conocer si los Accionistas y personal conocen la misión, la visión, valores corporativos, objetivos, la estructura organizacional y funcional del Restaurante Brochetas de David.

3.1.2 Diseño de la Entrevista

Tabla 1: Modelo de la entrevista

Entrevista personal a los Accionista y empleados del Restaurante brochetas de David	
Por favor conteste las preguntas según su criterio	
Nombre:	
1. ¿ Sabe usted cuál es la misión del Restaurante brochetas de David?	
2. ¿ Conoce usted cuál es la visión del Restaurante brochetas de David?	
3. ¿ Puede mencionar cuáles son los valores corporativos del Restaurante brochetas de David?	
4. ¿ Tiene usted conocimiento de cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo?	
5 . ¿ Conoce usted cómo esta conformada la estructura organizacional de la empresa?	

3.1.3 Entrevista a Accionistas

Se realizó las entrevistas a los accionistas del Restaurante Brochetas de David el día 11 de octubre con el fin de conocer lo que mencionamos en las preguntas que planteamos anteriormente.

- Sra. Elsa Chiquin

Me comentó que como accionista del Restaurante brochetas de David espera de este negocio crecer, fomentar e innovar productos y más platos de consumo para el cliente y así también disminuir platos que no esté resultando en el negocio. Los valores que la señora inculco son puntualidad, limpieza, cumplir los pagos a los empleados y así también exigir el cumplimiento de ellos en sus actividades que se realiza en el Restaurante.

- Sr. Jorge Salinas

Desea que siga creciendo y que la gente que trabaja en el restaurante se sienta a gusto en trabajar con ellos fomentando valores de honradez de puntualidad para así en un futuro poder tener sucursales y poder brindar más servicios a sus clientes.

3.1.4 Entrevista a Gerente

Se realizó la entrevista al Gerente del Restaurante Brochetas de David el día 11 de octubre con el fin de conocer lo que mencionamos en las preguntas que planteamos anteriormente.

- Sr. Andrés Salinas Gerente del Restaurante Brochetas de David

Las expectativas que tiene como Gerente para el negocio es que cada vez estén más organizados, crezca en ventas, en servicios y en productos. En un futuro espera poder extenderse y teniendo sucursales en diferentes sitios y que crezca como negocio, de igual manera el Sr. Andrés Salinas fomenta los valores de respeto, cordialidad, puntualidad, gratitud y compañerismo.

3.1.5 Entrevista a Empleados

Se realizó las entrevistas a los empleados más antiguos del restaurante ya que el total de empleados son 15 del Restaurante esto se ejecutó el día 11 de octubre con el fin de conocer lo que mencionamos en las preguntas que planteamos anteriormente.

- Sr. Walter Paute (Jefe de cocina)

Su propósito en el Restaurante es realizar la comida con un buen sabor y buena calidad. Los valores que él ha implementado en el restaurante son la honestidad, respeto entre los compañeros y lo que Walter espera es que el negocio crezca y seguir trabajando en el restaurante y crecer profesionalmente.

- Sr. Israel Chávez (mesero)

Su expectativa en el restaurante es ganar experiencia laboral y quiere motivar en el crecimiento del Restaurante. Los valores que el a receptado del negocio es la honestidad, compañerismo y trabajo en equipo.

- Srta. Norisbeth Padrón (mesera)

Se encarga de la limpieza y de brindar un buen servicio al cliente. Los valores que le ha inculcado el negocio es la puntualidad, honestidad y compromiso. En un futuro ella espera tener más experiencia en el trato con el cliente y verle a la empresa crecer con nuevas sucursales para así proporcionar más empleo.

3.2 Filosofía Institucional

3.2.1 Misión

La razón de ser de la sucursal “Las Brochetas de David” esta direccionada a satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes y mercado, mediante el uso de habilidades y recursos.

La misión propuesta de “Las Brochetas de David” es la siguiente:

“Satisfacer a cada uno de nuestros clientes, con una amplia oferta de alimentos y servicio de alta calidad, que llenen las expectativas de nuestros consumidores, creando un espacio confortable tanto para colaboradores como clientes”.

3.2.2 Visión

La visión de la sucursal “Las Brochetas de David” es un objetivo a lograrse en el futuro; tiene como finalidad establecer un marco de referencia del negocio, en la actualidad y como quiere situarse dentro de un futuro, no tan lejano.

La visión propuesta de la sucursal “Las Brochetas de David” se la establece a continuación:

“En el año 2022, Las Brochetas de David va a ser reconocida como una de las 3 mejores cadenas de restaurantes de comida rápida en la capital ecuatoriana, ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, higiene y valor”.

3.2.3 Código de Ética

El código de ética del Restaurante las Brochetas de David tiene por objetivo ser una referencia formal que se aplica a todos los colaboradores directos e indirectos, independientemente del cargo o función que ocupen dentro del restaurante, de los cuales se espera una conducta personal y profesional uniforme de todo el personal.

3.2.3.1 Principios

Tabla 2: Principios del restaurante Brochetas de David

Vocación de servicio	Ayudar a los clientes de forma espontánea, siempre adoptando una actitud permanente de colaboración hacia los clientes.
Rapidez	Nuestros clientes son lo más importante, también, nuestra finalidad es conseguir el 100% de su satisfacción, para lo cual, nos basamos en la rapidez de nuestro servicio, y aún más, por tener la característica de brindar un servicio de comida rápida.
Innovación y Calidad	Estar continuamente en la búsqueda de aportar nuevas formas de brindar valor útil a los clientes, no obstante, también a la sociedad; anticipándose a futuras necesidades.
Prestigio	La nueva sucursal “Las brochetas de David”, se basa en este valor gracias al continuo mejoramiento de sus niveles económicos, el aumento del valor comercial de sus productos, para lo cual, paulatinamente actuará arduamente para ganarse el prestigio dentro de la sociedad y de sus clientes.
Diversificación	No solo se ofrece comida rápida, existen una variedad de productos que permiten a los clientes una amplia gama de selección, ofrecer diversos productos de calidad y sabor hacen que nuestros clientes encuentren la mayoría de sus comidas favoritas

Fuente: Archivos del restaurante.

3.2.3.2 Accionistas

La relación con los Accionistas debe fundamentarse en la comunicación clara, exacta, transparente y oportuna de la información lo cual les permitirá conocer la situación financiera real y sobre las actividades que desarrolla la organización, para tomar decisiones que conlleven a generar resultados positivos y un buen posicionamiento en el mercado.

El Restáurate las brochetas de David considera justo e importante, proporcionar una retribución adecuada a la inversión de los Accionistas. Los colaboradores deben actuar siempre con fidelidad en defensa de los intereses de la empresa, cuidando sigilosamente la información interna y negocios estratégicos de la misma.

3.2.3.3 Proveedores

El Restáurate las brochetas de David tiene un control sobre la evaluación y calificación para proveedores los mismos que se basan en la calidad, costo, tiempo de entrega, además que estén calificados legalmente y que cuenten con la certificación de la calidad del producto y de igual manera que resguarden el medio ambiente.

3.2.3.4 Comunidad

Todo colaborador, en el momento en el que esté representando a la empresa delante de los miembros de una comunidad, actuar conforme los preceptos éticos, sin privilegios de cualquier orden. Respetar los valores culturales y reconocer la importancia de las comunidades para el éxito de la Empresa, bien como la necesidad de retribuir a la Sociedad en la que se desarrollaran los negocios.

3.2.3.5 Cumplimiento del Código de Ética

Este Código de Ética refleja los valores y la cultura organizacional el Restaurante las brochetas de David y el personal debe dar cumplimiento con compromiso, transparencia y profesionalismo.

3.3 Políticas organizacionales

3.3.1 Para empleados

Para una mejor dirección de las actividades diarias de los empleados del Restaurante, se realizaron políticas que auxiliarán al personal del restaurante a mejorar y cumplir cada una de sus funciones.

A continuación, están las políticas para los empleados El Restáurate las brochetas de David:

- Realizar el trabajo, con eficiencia y eficacia.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Atender adecuadamente al cliente es responsabilidad de todos los integrantes del restaurante, para lo cual deberán conocer todos los procedimientos y normas a seguir.
- Deben mantener un comportamiento ético.
- Propiciar el mejoramiento cualitativo para incrementar y mejorar su rendimiento.
- Salvaguardar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Informar adecuadamente, la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Garantizar la salud y seguridad del personal.
- Mantener el mejor nivel de comportamiento personal.
- Determinar normas de buen uso de uniformes o vestimenta.
- Establecer normas para el pago de haberes del personal.
- Establecer las 40 horas de trabajo.
- Horas extras: Después de una jornada de ocho horas en un día o por el día de la semana (domingos y feriados).
- Normas de utilización del uniforme o vestimenta dentro de la Organización.

3.3.2 Para clientes

Los clientes como parte esencial de la empresa, deben ser manejados a través de políticas que ayudarán a una relación de cordialidad y respeto, para de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.

Las políticas para clientes por parte del Restaurante las Brochetas de David:

- La forma de pago será de contado (tarjetas de crédito, efectivo y cheques).
- Se otorgará el menú de los diferentes platos de comida para la comodidad del cliente.

3.3.3 Para proveedores

El objetivo de nuestra política para proveedores se basa en los lineamientos para poder cumplir con la calidad que queremos establecer para nuestros clientes, por lo tanto, es necesario contar con los mejores proveedores y que estos nos ayuden con el propósito establecido para el Restaurante Brochetas de David. Los parámetros establecidos que se solicita de manera clara y obligatoria son:

- Tiempo de entrega menor a 24 horas.
- Responsabilidad.
- Variedad de productos que nos permita incluir sustitutos.
- Calidad.
- Fechas de caducidad no menores a tres meses.
- Abastecimiento suficiente para cumplir completamente los pedidos.
- Crédito apropiado a 60 días para realizar pagos.
- Poseer una lista de precios para restaurantes.
- Informar con un mes de anticipación cambios en lo que respecta a productos.
- Manejar código de ética.
- Contar con profesionales para el manejo de los productos.

De estos puntos citados anteriormente, cabe recalcar que se pueden ajustar mas no cambiar debido a que al regirnos completamente a estos campos nos permitirá cumplir con la experiencia deseada por los clientes. Ya que ellos son nuestra primera razón de ser y siempre debemos estar orientados a agradecerlo y facilitarle sus gustos y preferencias, y de esta manera nuestra cadena empieza con nuestros proveedores.

3.4 Planeación

3.4.1 Objetivos a Largo Plazo

- Posicionar el Restaurante Brochetas de David como un restaurante que ofrece una gran opción de platos típicos e internacionales rodeado de un ambiente único.
- Hacer que nuestra marca sea reconocida en el país a tal punto de jugar un papel primordial en la demanda del consumidor nacional y extranjero.
- Ser una franquicia con un alto reconocimiento a nivel nacional en el sector gastronómico.

3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo

Gerencia:

- Generar una rentabilidad de un 20% sobre el capital invertido.
- Disminuir costos en un 10% anual.
- Buscar fuentes de financiamiento para un crecimiento acelerado.

Gerencia de compras y ventas:

- Crecer un 5% trimestralmente en el volumen de ventas.
- Crecer un 20% durante los próximos años de funcionamiento.
- Alcanzar un Top of Mind (TOM) del 35% en nuestro mercado meta.

Jefe de cocina:

- Incrementar cada semestre por lo menos 2 platos nuevos en la carta.
- Estandarizar las recetas para su elaboración.
- Incrementar la demanda del Restaurante Brochetas de David en un 3% mensual por medio de la preparación de platos de calidad.

3.4.3 FODA

Tabla 3: Análisis FODA

MATRIZ FODA RESTAURANTE BROCHETAS DE DAVID		
MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- Precios competitivos en el mercado. 2.-Materia prima de calidad. 3.-Ubicación estratégica. 4.-Un buen ambiente y un servicio de calidad. 5.-Se mantiene una administración estratégica honesta.	1.-Presupuesto limitado. 2.-Grandes costes del local. 3.-Poca experiencia en el mercado.
OPORTUNIDADES 1.-Mejora de acuerdos con proveedores. 2.-Desarrollar de nuevos productos. 3.-Crecimiento rápido de los consumidores. 4.-Expansión del local. 5.-Buen manejo de campañas de marketing.	1.- Se mejorar las negociaciones con los proveedores para alcanzar precios atractivos al consumidor. (F1;O1) 2.-Proveer de la mejor materia prima para el abastecimiento de los consumidores y posibles clientes (F2;O3)	1.-Realizar proyecciones de ventas para evaluar presupuestos de inversión y poder ampliar el negocio (D1;O4) 2.-Desarrollar campañas de marketing agresivas en redes sociales que ayude a dar a conocer el restaurante (D3;O5) 3.-Crecer rápidamente en la demanda para obtener más ingresos, reducir costos y poder financiarnos de manera propia. (D2;O3)
AMENAZAS 1.-Entrada de nuevos competidores. 2.-Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores. 3.-Preferencia a lo conocido. 4.-Baja demanda debido a problemas económicos del país. 5.-Competidores muchas más estratégicos.	1.-Optimizar los recursos para ofrecer precios más competitivos y que la entrada de nuevos competidores no tenga mayor efecto en nosotros (F1; A1) 2.-Realizar un plan de marketing en base a los panes estratégicos de la empresa para satisfacer las necesidades y gustos del cliente (F5; O2) 3.-Desarrollar planes estratégicos que ayuden a ser competitivo dentro del mercado (F5;O5)	1.-Promocionar nuestros productos con degustaciones en ferias gastronómicas y temáticas en las diferentes plazas de la ciudad (D3;A3) 2.-Hacer benchmarking de nuestros principales competidores dándole un plus a nuestro producto y servicio (D2;A1)

Fuente: Taller participativo.

3.4.4 Planificación Operativa (POA) y Táctica

Los encargados de la elaboración del POA son las cabezas de cada área con la debida supervisión del Gerente General, esta planificación se la hace para poder determinar los caminos que nos lleven a alcanzar los objetivos y actividades, tanto de mediano como de largo plazo, propuestos por la administración del Restaurante.

A continuación, se presentan los POA's propuestos por cada departamento:

3.4.4.1 POA. Gerente / Jefe financiero

Tabla 4: POA Gerente / Jefe financiero

LÍDER DE PROYECTO:

Andrés Salinas

APOYO DEL PROYECTO:

Elsa Chiquin/ Jorge Washintong Salinas / Jorge Alfredo Salinas

ÁMBITO:

Gerente General

ESTRATEGIAS:

3

AVANCE DE ESTRATEGIAS:

0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Generar una rentabilidad de un 20% sobre el capital invertido	1	Estricto control de gastos para optimizar los ingresos.	Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Mejorar márgenes por producto	Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Medir y analizar la rentabilidad por medio de indicadores como ROE,ROI y ROA	Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-20	X					X					0%	Recurso Externo	
					ene-18	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Disminuir costos en un 10% anual	4	Planificar costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos	Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Detectar y eliminar el uso excesivo de recursos	Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Optimización del ciclo logístico de la empresa	Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Aprovechar las redes sociales para disminuir costos por otro tipo de publicidad	Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Buscar fuentes de financiamiento para un crecimiento acelerado	8	Buscar Inversionistas	Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Llegar a acuerdos con instituciones financiera privadas o publicas para tener un tasa	Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-21	X					X					0%	Recurso Propio	
				Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-21	X					X					0%	Recurso Externo	
				Andrea salinas/ Elsa Chiquin	ene-18	dic-21	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		2					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Número total de actividades:	9					% DE AVANCE TOTAL:										0%		

Elaborado por:

Andrés Salinas

Gerente General

Revisado por:

Elsa Chiquin - Accionista del restaurante y control de caja

Jorge Alfredo Salinas - Jefe de Marketing y ventas

Jorge Washintong Salinas - jefe de compras

Aprobado por:

Elsa Chiquin - Accionista del restaurante y jefe de ventas

Jorge Alfredo Salinas - Jefe de Marketing y control de caja

Jorge Washintong Salinas - jefe de compras

Fuente: Análisis FODA.

3.4.4.2 POA. Marketing / Ventas

Tabla 5: POA Marketing / Ventas

LÍDER DE PROYECTO:

Jorge Alfredo Salinas

APOYO DEL PROYECTO:

Elsa Chiquin/ Jorge Washintong Salinas /Andrés Salinas

ÁMBITO:

Marketing y Ventas

ESTRATEGIAS:

4

AVANCE DE ESTRATEGIAS:

0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Crecer un 5% trimestralmente en el volumen de ventas.	1	Aumentar el número de clientes efectivos	Jorge Alfredo Salinas/ Andrés Salinas	ene.-18	may.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Comunicación efectiva sobre ofertas y descuentos	Jorge Alfredo Salinas/ Andrés Salinas	ene.-18	mar.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Brindar un excelente servicio al cliente	Jorge Alfredo Salinas/ Andrés Salinas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Crear diferenciación por calidad del producto	Jorge Alfredo Salinas/ Andrés Salinas	nov.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%		
2	Crecer un 20% durante el primer año de funcionamiento	5	Mejorar el branding	Jorge Alfredo Salinas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Entender y cumplir con las expectativas y necesidades de la demanda	Jorge Alfredo Salinas/ Andrés Salinas	ene.-18	feb.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Crecer aumentando la cuota en el mercado	Jorge Alfredo Salinas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Tener un manejo optimo de los recursos financieros	Jorge Alfredo Salinas/ Andrés Salinas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%		
3	Realizar alianzas estratégicas con pequeños proveedores de alimentos orgánicos con el fin de disminuir un 10% el costo de adquisición	9	Realizar la selección del mejor proveedor utilizando el método multicriterio.	Jorge Alfredo Salinas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
											X						0%	Recurso Propio	
											X						0%	Recurso Propio	
											X						0%	Recurso Propio	
		Número de actividades en la estrategia:		1	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%		
4	Alcanzar un Top of Mind (TOM) del 35% en nuestro mercado meta durante el primer año	10	Enfocarse en las estrategias de posicionamiento de marca	Jorge Alfredo Salinas/ Andrés Salinas	ene.-18	mar.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Fidelizar la marca en el consumidor	Jorge Alfredo Salinas/ Andrés Salinas	ene.-18	mar.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Jorge Alfredo Salinas/ Andrés Salinas	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		Número de actividades en la estrategia:		3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%		
4	Número total de actividades:	12	% DE AVANCE TOTAL:												0%				

Elaborado por:

Jorge Alfredo Salinas

Gerente de Marketing y Ventas

Revisado por:

Andrés Salinas

Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Andrés Salinas

Gerente General

Fuente: Análisis FODA.

3.4.4.3 POA. Producción

Tabla 6: POA Producción

LÍDER DE PROYECTO:

Jefe de cocina

APOYO DEL PROYECTO:

cocinero

ÁMBITO:

Producción

ESTRATEGIAS:

4

AVANCE DE ESTRATEGIAS:

0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Incrementar cada semestre por lo menos 2 platos	1	Investigar en el mercado que platos que no estén en la carta son los mas vendidos	Jefe de cocina	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:					1	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
2	Estandarizar las recetas para su elaboración	2	Manejar un manual de procesos de producción para la elaboración de platos	Jefe de cocina	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio		
												X					0%	Recurso Propio		
												X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:					1	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
3	Reducir costos en un 5% mediante la estandarización y medición de las porciones de los platos	3	Realizar las mediciones necesarias según el manual de procedimientos de producción de los platillos.	Jefe de cocina	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Externo		
Número de actividades en la estrategia:					1	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
4	Incrementar la demanda del Restaurante Brochetas de David en un 3% mensual por medio de la preparación de platillos de calidad.	4	Realizar muestras gratis para dar a conocer el producto	Jefe de cocina	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio		
		5	Crear estrategias promocionales innovadoras	Jefe de cocina	ene.-18	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:					3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
4	Número total de actividades:	12	% DE AVANCE TOTAL:										0%							

Elaborado por:

Jorge Washintong Salinas - jefe de compras

Revisado por:

Andrés Salinas
Gerente General

Aprobado por:

Andrés Salinas
Gerente General

Fuente: Análisis FODA.

3.2.3 Planificación de Contingencia

El plan de contingencia es un conjunto de pasos o procedimientos alternativos a la operación normal del restaurante, su implementación permite el funcionamiento continuo, aun cuando exista algún factor, tanto interno como externo, que pueda paralizar las operaciones del negocio.

A continuación, se presenta el plan de contingencia del Restaurante:

Tabla 7: Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:		Andrés Salinas		ÁMBITO:		Gerente General		ESTRATEGIAS:		3	
APOYO DEL PROYECTO:		Elsa Chiquin/ Jorge Washintong Salinas / Jorge Alfredo Salinas		AVANCE DE ESTRATEGIAS:						0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Tener un fondo económico de reserva para cualquier tipo de eventualidad que sufra el Restaurante.	1	Asignar un fondo a cada departamento de la imprenta.	Elsa Chiquin/ Jorge Washintong Salinas / Jorge Alfredo Salinas			X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	Andrés Salinas			X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.	Andrés Salinas			X					X						0%	Recurso Propio	
		Número de actividades en la estrategia:					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
2	Contratar un seguro que cubra todos los bienes del Restaurante.	4	Verificar presupuesto.	Andrés Salinas			X					X					0%	Recurso Propio		
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Elsa Chiquin/ Jorge Washintong Salinas / Jorge Alfredo Salinas			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas seguros.	
		6	Realizar concurso para la contratación de un seguro para la empresa.	Andrés Salinas			X					X					0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Contratar los servicios de una empresa de seguridad y de guardiania que garantice la seguridad de los clientes y del Restaurante.	7	Verificar presupuesto.	Andrés Salinas			X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Control de ingreso y salida del personal de seguridad.	Andrés Salinas			X					X					0%	Recurso Propio		
		9	Cotización de empresas de seguridad	Elsa Chiquin/ Jorge Washintong Salinas / Jorge Alfredo Salinas			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas seguridad.	
		Número de actividades en la estrategia:					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3		Número total de actividades:					% DE AVANCE TOTAL:										0%			

* Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contingencia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Andrés Salinas	Elsa Chiquin - Accionista del restaurante y jefe de ventas	Elsa Chiquin - Accionista del restaurante y jefe de ventas
Gerente General	Jorge Alfredo Salinas - Jefe de Marketing y control de caja	Jorge Alfredo Salinas - Jefe de Marketing y control de caja
	Jorge Washintong Salinas - jefe de compras	Jorge Washintong Salinas - jefe de compras

Fuente: Análisis FODA.

3.5 Estructura Organizacional

3.5.1 Organigrama Estructural

El organigrama de “Las Brochetas de David” se representa mediante una estructura funcional, es decir, el administrador o gerente tendrá la autoridad y control en el desempeño de actividades, lo cual facilitará los niveles de mando y autoridad. La sucursal se constituirá mediante departamentos definidos estratégicamente de acuerdo a las necesidades del negocio.

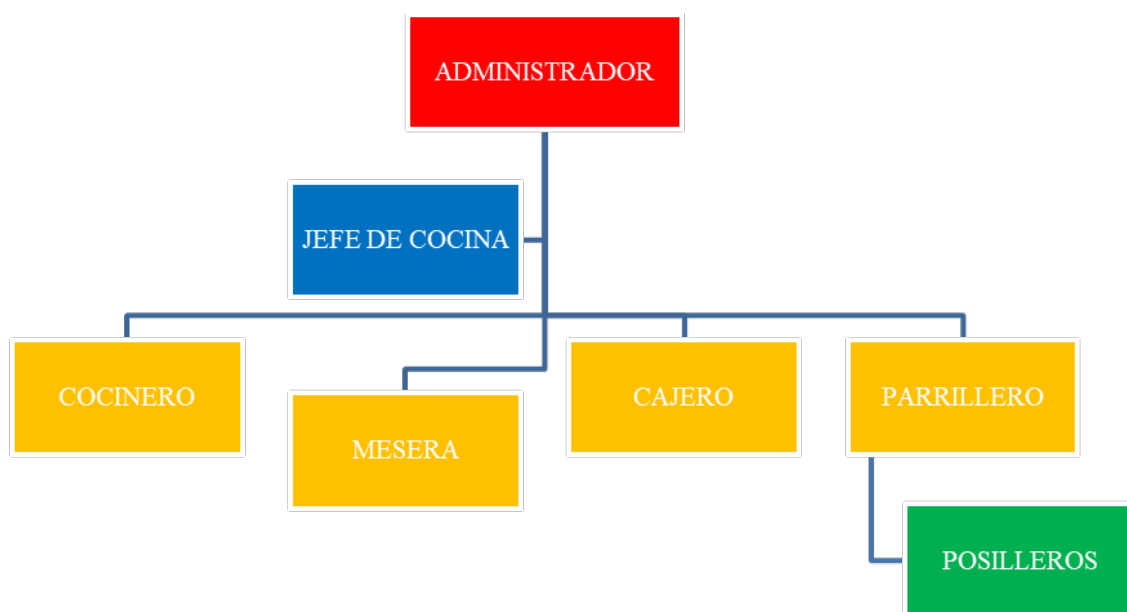


Figura 20: Organigrama Estructural

Fuente: Archivo restaurante

4 PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CANVAS PARA EL RESTAURANTE LAS BROCHETAS DE DAVID

4.1 Balanced Scorecard

4.1.1 Definición Balanced Scorecard

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cuál se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros. (Wikilibro, 2012)

Esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, ya que estos indicadores no explican de forma integral la actuación presente de la empresa ni mucho menos la futura (Wikilibro, 2012).

4.1.2 Ventajas y Desventajas del Balanced Scorecard

4.1.2.1 Ventajas

- Concientizar sobre la estrategia en la organización. (IEDGE, 2017)
- Crear una ruta para lograr los objetivos estratégicos. (IEDGE, 2017)
- Generar la cultura de medición. (IEDGE, 2017)
- Cuestionar la estrategia de la organización. (IEDGE, 2017)
- Eliminar el supuesto de que el ejercicio presupuestal anual es la revisión de la estrategia. (IEDGE, 2017)

4.1.2.2 Desventajas

- Objetivos estratégicos de muy alto nivel, difíciles de medir. (IEDGE, 2017)
- Poca importancia al ejecutar los proyectos estratégicos debido a que no son urgentes. (IEDGE, 2017)
- Mala interpretación de la estrategia en los niveles bajos de la organización. (IEDGE, 2017)
- El BSC no está ligado a un programa metódico de mejora para cuestionar el estatus quo de la organización (IEDGE, 2017).

4.2 Modelo Canvas

4.2.1 Definición Modelo Canvas

El Método Canvas o como se le conoce mundialmente el “Business Model Canvas” fue creado inicialmente como tesis de doctorado de Alex Osterwalder en el año 2011, como todo joven inquieto subió este documento a Internet y empezó a tener muchas descargas y una empresa de telecomunicaciones de Colombia adoptó la metodología y lo invitó a dar un curso sobre este tema y es allí donde Osterwalder se da cuenta que ésta propuesta tenía mucha acogida y lo mejor resultaba sustentable para las empresas (More, 2015).

Es una herramienta que simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la Propuesta de Valor para los clientes de nuestros productos o servicios (More, 2015).

El Modelo Canvas crea modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones (More, 2015).

4.2.2 Importancia del Modelo Canvas

El modelo Canvas consiste en definir los diferentes aspectos de un negocio a partir de nuestra propuesta de valor. Pues esta tiene que llegar a una serie de clientes específicos, gracias a una serie de canales. Pero al mismo tiempo se debe relacionar nuestra propuesta con las actividades y recursos, además de los socios clave con los que se va a trabajar (Sánchez, 2015)

4.2.3 Principales elementos del Modelo Canvas

Se debe llenar los 9 bloques con las características de la empresa que se quiere crear. Si ve que al principio le cuesta un poco es porque no tiene del todo bien definido su modelo de negocio, y por eso mismo es importante hacer cuanto antes un Modelo Canvas (Quijano, 2013)

- **Segmentos de Mercado.-** ¿Quiénes son tus clientes? Dependiendo de la empresa que tenga en mente los clientes puede ser de tipos diferentes. Por ejemplo, en un medio de comunicación sus clientes serán sus lectores y las empresas que tengan publicidad en su medio. Por eso es tan importante definir sus clientes, porque su modelo de negocio e incluso su producto puede variar en función de éstos (Quijano, 2013).
- **Propuesta de valor.-** Lo que se diferenciará de las demás empresas, por qué el cliente va a comprar su producto no a la competencia. Podrás diferenciarte de otras empresas siempre y cuando tenga una ventaja competitiva, que pueda ser de diferentes tipos: ventaja de costo, ventaja por diferencia de producto, o ventaja de transacción (el acceso de sus clientes para comprar tu producto) (Quijano, 2013).
- **Canal.-** ¿Cómo podrán comprar su producto? Tiene que tener en cuenta cómo va a distribuirlo, sobre todo si en su modelo de negocio te comprometes a ser rápido (Quijano, 2013).
- **Relación con el cliente.-** Tiene que pensar si sus clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos, o si va a

tener autoservicio o va a ser automatizado, por ejemplo. Tiene que tener en cuenta que la relación con sus clientes debe ser siempre acorde con el mensaje de su marca (Quijano, 2013).

- **Fuentes de ingreso.** - No solamente tiene que pensar a qué precio le vendrá bien a usted vender su producto, sino que lo importante es saber qué están dispuestos a pagar sus clientes por su producto. Por lo tanto, la fuente de ingreso tiene que permitir que la empresa sea rentable, pero siempre pensando que tiene que ser acorde con lo que pide el consumidor (Quijano, 2013).
- **Recursos clave.** - Para que funcione el modelo de negocio hacen falta una serie de recursos físicos e intelectuales (como patentes o derechos de autor), humanos y financieros que seguro va a necesitar (Quijano, 2013).
- **Actividades clave.** - Se trata de todo lo necesario para llevar a cabo su propuesta de valor, como la producción, la solución de problemas, la plataforma, etc. (Quijano, 2013).
- **Socios claves.** - Saber cuáles va a ser sus alianzas estratégicas para poder conseguir más recursos (Quijano, 2013).
- **Estructuras de costos.** - Tiene que decidir cómo quiere enfocar sus costos entre dos tipos diferentes: bajando el costo del producto y automatizando la producción, o bien teniendo en cuenta la creación de valor para el consumidor (Quijano, 2013).



Figura 21: Modelo CANVAS

Fuente: (Innokabi, s.f.)

4.2.4 Ventajas y Desventajas del Modelo Canvas

4.2.4.1 Ventajas

Las principales ventajas de usar esta herramienta para el diseño de un nuevo negocio:

- Simplicidad de interpretación. El modelo está representado mediante bloques que simbolizan los 9 elementos de la estructura de su negocio: estos elementos distribuidos organizadamente, permiten interpretar de manera muy simple la forma en que tu empresa crea valor para los clientes y logra competitividad (Buenos Negocios, 2014).
- Enfoque integral y sistémico. Al representar todos los elementos (internos y externos) en la misma hoja, se vuelve más visible cualquier posible incoherencia entre ellos: cada bloque se encadena a los demás, formando parte del gran sistema del negocio (Buenos Negocios, 2014).
- Lenguaje visual. Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, reduciendo la complejidad y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría (Buenos Negocios, 2014).
- Sinergia y trabajo en equipo. La simplicidad del método, orientado a las soluciones rápidas, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo (Buenos Negocios, 2014).
- Análisis estratégico en una hoja. Es una poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos (Buenos Negocios, 2014).

4.2.4.2 Desventajas:

- La mayoría de las nuevas empresas fracasan, no porque no pueden construir lo que se dispusieron a construir, sino debido a que pierden tiempo, dinero y esfuerzo en

la creación de un producto equivocado. Una parte importante de este fracaso es debido a la falta de un entendimiento del problema desde el principio (Palanques, 2015).

- Por ser novedoso podemos pensar que ya tenemos realizada la tabla, mientras que no es así y se puede fracasar (Palanques, 2015).

4.3 Diferencia entre el Balanced Scorecard y modelo CANVAS

El modelo balanced scorecard habla de la perspectiva de Procesos en empresas de gran tamaño y la fundamenta en la cadena de valor (Producción); mientras que el CANVAS al ser más reciente y destinado a empresas de emprendimiento y de menor tamaño, ha incorporado el concepto de Configuraciones de Valor con el nombre Actividades Claves y las clasifica en tres; Actividades de Producción es decir las que se manejan con cadena de valor, Actividades de resolución de problemas (Servicios) que se manejan con ciclo de valor y las actividades de plataforma o red que se manejan con red de valor.

4.4 Modelo BMC para el Restaurante las Brochetas de David

Tabla 8: Modelo CANVAS del restaurante Brochetas de David

		ENFOQUE: LLEGAR A SER LIDER EN EL MERCADO ALIMENTICIO, PARA SATISFACER GUSTOS Y NECESIDADES DEL CLIENTE QUE BUSCA DEGUSTAR UNA ALIMENTACION SANA EN UN AMBIENTE AGRADABLE.		SEGMENTO: NUESTRA RESTAURANTE ESTA ENCAMIDO HACIA EL PUBLICO EN GENERAL POR EL MENU VARIADO QUE SE OFRECE.
SOCIOS CLAVES.- NUESTROS PRINCIPALES ALIADOS ALIMENTICIOS SON : ARCA CONTINETAL, NESTLE, CERVECERIA NACIONAL, PRONACA Y BIMBO.	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR: PARTIENDO DE UNA AMBIENTE PROPISIO PARA EL CLIENTE QUE LLEGA A SATISFACER SU GUSTO POR LA ALIMENTACION, TIENEN VARIEDAD DE COMIDA A PRECIOS ACCESIBLES QUE NO INCOMODAN A NUESTROS CLIENTES.	RELACION CON CLIENTES: CRM YA QUE NOS RELACIONAMOS CON EL CLIENTE MEDIANTE EL BUEN SERVICIOS LA CALIDAD DE NUESTRAS COMIDAD Y NUESTROS PRECIOS COMODOS.	
	1. UNA EMPRESA QUE DESEA SER LIBRE EN EL MERCADO CONLLEVA EL MEJOR PERSONAL DEDICADO A REALIZAR ACTIVIDADES EN CAMINADAS A SATISFACER NECESIDADES ALIMENTICIAS A LAS PERSONAS. NUESTROS EMPLEADOS SE CAPACITARAN EN TEMAS RELACIONADOS CON LA ATENCIÓN AL CLIENTE SALUBRIDAD E HIGIENE.	RECURSOS: EMPLEADOS COMO (MESEROS, COCINEROS, AREA DE LIMPIEZA), LOCAL QUE ESTE ACORDE PARA LA SATIFACCION Y BIENESTAR PARA EL CLIENTE, UN BUEN ADMINISTRADOR PARA EL LOCAL.	CANALES: REDES SOCIALES, PUBLICIDAD (TRIPTICOS, VOLANTES Y ANUNCIOS EN EL COMERCIO)	
	2. REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO EN LOS CUALES NOS PERMITA CONOCER LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS EN RELACION A SUS PRINCIPALES COMPETIDORES.			
	3. REALIZAR CONVENIOS CON EMPRESAS ALIMENTICIAS LO CUAL NOS LLEVE A UNA ACCESIBILIDAD DE PRODUCTOS A PRECIO DE POR MAYOR.			

Se realizó el modelo CANVAS tomando en cuenta sus principales elementos para así ir relacionándolos y tener una Propuesta de Valor rentable hacia los clientes de nuestros productos o servicios.

1. Segmento. Se determinó el segmento para el restaurante que se encamina hacia el público en general por el menú variado que se ofrece en el restaurante que es hamburguesas, comida típica, papas fritas, colas, té helado, aguas cervezas, etc.
2. Relación con clientes: Se analizó el segmento de mercado y se dio por determinado que es CRM ya que el restaurante se relaciona con el cliente mediante el buen servicio la calidad de la comida y nuestros precios cómodos.
3. Canales: se podrá observar nuestro restaurante a través de redes sociales como: Facebook, twitter y Instagram; a su vez también tendrá el restaurante publicidad con: tríptico, volantes y anuncios de información del restaurante.
4. Enfoque: Este se basa en llegar a ser líder en el mercado alimenticio, para satisfacer gustos y necesidades del cliente que busca degustar una alimentación sana en un ambiente agradable. Este se lo va a realizar durante un año.
5. Propuesta de valor: La propuesta de valor de las Brochetas de David es tener un ambiente propicio para el cliente que llega a satisfacer su gusto por la alimentación, este tiene variedad de comida a precios accesibles que no incomodan a los clientes.
6. Recursos: Los recursos del restaurante son sus meseros, cocinero, área administrativa y área de limpieza, local que esté acorde para la satisfacción y bienestar para el cliente, un buen administrador para el local.
7. Las actividades claves que se realizara de acuerdo con el enfoque propuesto son las siguientes:
 - Una empresa que desea ser libre en el mercado conlleva el mejor personal dedicado a realizar actividades en caminadas a satisfacer necesidades alimenticias a las

personas. Nuestros empleados se capacitarán en temas relacionados con la atención al cliente salubridad e higiene.

- Realizar estudios de mercado en los cuales nos permita conocer las ventajas competitivas y comparativas en relación a sus principales competidores.
- Realizar convenios con empresas alimenticias lo cual nos lleve a una accesibilidad de productos a precio de por mayor.

8. Socios claves: los principales aliados del restaurante brochetas de David son:

- Arca continental
- Nestlé
- Cervecería nacional
- Pronaca
- Bimbo

4.4.1 Gastos

En este cuadro podemos interpretar los gastos que el Restaurante Brochetas de David como son: los gastos administrativos, mano de obra directa e indirecta.

- Los gastos de mano de obra directa como son los del Jefe de cocina, ayudante de cocina y meseros son trabajadores directamente vinculados a la actividad productiva. En este caso, el personal que trabajan directamente en el restaurante tiene un gasto que asciende a 23.439,36 USD anualmente.
- Los gastos de mano de obra directa como el cajero no se encuentran vinculados directamente con las actividades generadoras de valor, pero que sus funciones son imprescindibles para el adecuado funcionamiento de la empresa. Por este concepto, se planifica gastar anualmente un monto equivalente a 8.345,04 USD.
- Los gastos administrativos como el gerente general, percibirá un sueldo anual que asciende a 13.132,44 USD.

Los Gatos que anteriormente se mencionaron se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 9: Sueldos del personal

CARGO	SUELDO	D. TERCERO	D. CUARTO	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	APORTE IECE	APORTE SECAP	VACACIONES	TOTAL	SUELDO ANUAL
JEFE DE COCINA	650	54,1666667	30,5	54,1666667	72,48	3,25	3,25	27,08	894,893333	10738,8
AYUDANTE DE COCINA	375	31,25	30,5	31,25	41,81	1,88	1,88	15,63	529,2	6350,28
MESERO	375	31,25	30,5	31,25	41,81	1,88	1,88	15,63	529,2	6350,28
CAJERO	500	41,6666667	30,5	41,6666667	55,75	2,5	2,5	20,83	695,413333	8345,04
GERENTE GENERAL/ADMINISTRADOR	800	66,6666667	30,5	66,6666667	89,2	4	4	33,33	1094,37	13132,44
TOTAL	2700	225	152,5	225	301,05	13,51	13,51	112,5	2648,70667	44916,84

En la siguiente Tabla 30, se muestran los insumos necesarios para brindar los servicios a los clientes, mostrándose las cantidades a adquirir de cada uno, el precio y los costos anuales en los que se incurre. Por este concepto anualmente se prevé que se incurran en un gasto de aproximadamente \$ 56.920,08 USD.

Tabla 10: Insumos

Achiote	l	5	\$ 1,50	\$ 7,50	\$ 90,00
Pimienta	Sachet	30	\$ 0,40	\$ 12,00	\$ 144,00
Azúcar	kg	30	\$ 1,10	\$ 33,00	\$ 396,00
Pan de Hamburguesa	u	702	\$ 1,30	\$ 912,60	\$ 10.951,20
Mantequilla	u	25	\$ 2,40	\$ 60,00	\$ 720,00
Mayonesa Maggi	Frasco	100	\$ 1,50	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Carne Molida	kg	58,5	\$ 3,00	\$ 175,50	\$ 2.106,00
Salchicha	Paquete	15	\$ 8,46	\$ 126,90	\$ 1.522,80
Mostaza 250g.	Sachet	10	\$ 1,30	\$ 13,00	\$ 156,00
Papa	sacos	40	\$ 15,00	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Tocino	kg	1	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 180,00
Carne	kg	49,92	\$ 3,00	\$ 149,76	\$ 1.797,12
Pechuga de Pollo	kg	49,92	\$ 4,00	\$ 199,68	\$ 2.396,16
Presas de Pollo	kg	99,84	\$ 1,00	\$ 99,84	\$ 1.198,08
Camarón	kg	20	\$ 2,25	\$ 45,00	\$ 540,00
Aceite vegetal	Galones	30	\$ 6,50	\$ 195,00	\$ 2.340,00
Sal	kg	9	\$ 0,40	\$ 3,60	\$ 43,20
Cebolla perla	Sacos	4	\$ 10,00	\$ 40,00	\$ 480,00
Cebolla blanca	Paquete	10	\$ 3,00	\$ 30,00	\$ 360,00
Col	lb	50	\$ 1,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Ajo	Paquete	30	\$ 2,00	\$ 60,00	\$ 720,00
Tomate	lb	200	\$ 0,50	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Lechuga	u	30	\$ 0,40	\$ 12,00	\$ 144,00
Yerba buena	Paquete	30	\$ 0,60	\$ 18,00	\$ 216,00
Zanahoria	lb	30	\$ 0,25	\$ 7,50	\$ 90,00
Brócoli	u	30	\$ 0,50	\$ 15,00	\$ 180,00
Espinaca	u	30	\$ 0,40	\$ 12,00	\$ 144,00
Maracuyá	u	30	\$ 0,30	\$ 9,00	\$ 108,00
Cerveza	u	168	\$ 1,00	\$ 168,00	\$ 2.016,00
Papaya	u	40	\$ 1,00	\$ 40,00	\$ 480,00
Piña	u	40	\$ 1,00	\$ 40,00	\$ 480,00
Sandia	u	30	\$ 0,60	\$ 18,00	\$ 216,00
Melón	u	25	\$ 0,40	\$ 10,00	\$ 120,00
Limón	Paquete	25	\$ 1,00	\$ 25,00	\$ 300,00
Naranjas	Paquete	35	\$ 1,00	\$ 35,00	\$ 420,00
Agua	u	336	\$ 0,50	\$ 168,00	\$ 2.016,00
Caseosas	u	646	\$ 0,75	\$ 484,50	\$ 5.814,00
Jugos Embotellados	u	545	\$ 0,60	\$ 327,00	\$ 3.924,00
Té	u	420	\$ 0,10	\$ 42,00	\$ 504,00
Otros	u	210	\$ 0,60	\$ 126,00	\$ 1.512,00
Recipientes desechables	u	300	\$ 0,09	\$ 27,90	\$ 334,80
Fundas	u	1000	\$ 0,02	\$ 20,00	\$ 240,00
Servilletas	Paquete	78	\$ 0,77	\$ 60,06	\$ 720,72
TOTAL			\$ 96,49	\$ 4.743,34	\$ 56.920,08

Los suministros para limpieza que necesita invertir la empresa, serán contabilizados como inventarios. El monto de los suministros en inventario asciende al valor de 1581,60 USD.

Tabla 11: Suministros de limpieza

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Detergente (1kg)	kg	12	1,3	15,6	187,2
Papel higienico Jumbo	rollos	8	4	32	384
Guantes	paquetes	3	1,2	3,6	43,2
Desinfextante liquido	galon	2	4,8	9,6	115,2
Jabon liquido	galon	2	7,5	15	180
Escobas	u	5	3,2	16	192
Basureros pequeños	u	3	4	12	144
Basureros grandes	u	3	9,33	28	336
TOTAL		38	35,33	131,8	1581,6

- Servicios básicos

Tabla 12: Servicios básicos

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Agua	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Luz	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Teléfono e Internet	\$ 60,00	\$ 720,00
Total	\$ 240,00	\$ 2.880,00

- Materiales de oficina

Tabla 13: Materiales de oficina

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Hojas	Paquete	1	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 37,20
Bolígrafos	Unidad	2	\$ 0,25	\$ 0,50	\$ 6,00
Lápices	Unidad	3	\$ 0,15	\$ 0,45	\$ 5,40
Portapapeles	Unidad	3	\$ 1,80	\$ 5,40	\$ 64,80
Marcadores	Paquete	2	\$ 0,92	\$ 1,84	\$ 22,08
Borradores	Unidad	4	\$ 0,45	\$ 1,80	\$ 21,60
Libreta de Notas	Unidad	4	\$ 3,90	\$ 15,60	\$ 187,20
Folder	paquete	1	\$ 10,50	\$ 10,50	\$ 63,00
Grapas	paquete	1	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 28,80
Total			\$ 23,47	\$ 41,59	\$ 436,08

- Gasto publicidad

Tabla 14: Gasto publicidad

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Tripticos	u	1000	0,036	36	432
Afiches	u	1000	0,05	50	600
Volates	u	1000	0,03	30	360
TOTAL		3000	0,116	116	1392

4.4.2 Ingresos

Se realizó un supuesto de ingresos del año 1 tomando en consideración las vetas realizadas mediante facturas en los últimos 6 meses y se efectuó una proyección hasta fin de año con los siguientes servicios: Brochetas, Hamburguesas, Papas fritas, Jugos naturales, Gaseosas, Jugos embotellados, Cervezas y Té helado los cuales arrojaron un total anual de 133140,75 USD como se lo demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla 15: Ingresos

AÑO		1
TIPO DE SERVICIO		
Brochetas	Cantidad	11981
	Precio	3,9
	Total	46725,9
Hamburguesas	Cantidad	8424
	Precio	3
	Total	25272
Papas Fritas	Cantidad	11981
	Precio	2,5
	Total	29952,5
Jugos Naturales	Cantidad	4528
	Precio	1,5
	Total	6792
Gaseosas	Cantidad	7743
	Precio	0,8
	Total	6194,4
Jugos Embotellados	Cantidad	4022
	Precio	0,6
	Total	2413,2
Cervezas	Cantidad	2011
	Precio	2,25
	Total	4524,75
Té helado	Cantidad	5029
	Precio	1,2
	Total	6034,8
TOTAL		133140,75

4.4.3 Análisis de ingresos y gastos

El objetivo del presente es realizar un estudio estratégico que permita mejorar el funcionamiento de la empresa para de esta manera llegar a ser líder en el mercado alimenticio, para satisfacer gustos y necesidades del cliente que busca degustar una alimentación sana en un ambiente agradable.

Para lo cual se ha generado un estudio de ingresos percibidos mediante la venta de nuestros menús hacia el cliente; el análisis realizado durante 6 meses se lo obtuvo a través de verificación visual y análisis de futurición pudimos realizar un análisis proyectado para un año de esta manera nos arroja un resultado de ingreso por ventas por 133140,75 USD.

La realizacion de nuestra produccion se ve enfocada en gastos que conlleva un mejoramiento de produccion y atencion al cliente en un ambiente limpio en el cual se pueda desarrollar nuestro negocio. De acuerdo al analisis de gasto realizado mediante proformas, y entrevistas a actores principales se llego a conocer que los gastos realizados en un año para nuestra empresa son de 108126,52 USD.

Nos podemos dar cuenta que existira un utilidad puesto que los ingresos son mayores que los gastos nuestra utilidad anual es 25014,23 USD que se distribuiran de acuerdo a la ley.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Las políticas organizacionales sobre calidad de servicio al cliente de Brochetas de David, impartida al personal, no se encuentra plasmada en un documento.
- A través del FODA que se realizó con un taller participativo con los actores principales de nuestro estudio se pudo conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- No se realizan capacitaciones permanentes a los empleados de la empresa en temas de atención y servicio al cliente, higiene, salubridad y manipulación de alimentos.
- Se determinó que sería conveniente aplicar un nuevo modelo de negocio llamado CANVAS, para conocer el segmento de mercado las necesidades de la empresa con un enfoque que cubra las expectativas de sus clientes.
- No existe instructivo claro que establezca como invertir en publicidad, y no se observa un análisis permanente de la competencia.

5.2 Recomendaciones

- Es necesario que exista un documento guía que en su contenido establezca las políticas organizacionales, para otorgar un servicio de calidad al cliente el mismo que permitirá al personal de Brochetas de David, refrescar de manera permanente las estrategias de mejoramiento continuo que debe utilizar, para ofrecer un servicio de calidad y se logre un mejor posicionamiento.
- Es necesario realizar talleres para analizar el FODA de la empresa cada 6 meses para fortalecer las estrategias a tomar a corto plazo y así mejorar el servicio al cliente.

- Todo el personal que labora en las distintas áreas de la empresa debe estar capacitado de manera permanente en temas de calidad de servicio, higiene, salubridad y manipulación de alimentos, para que el cliente quede satisfecho con el servicio y producto que ofrece las Brochetas de David.
- Es necesario poner en marcha el modelo de negocio CANVAS para mejorar el funcionamiento de la empresa y de esta manera tener ideas innovadoras para que la empresa sea líder en el mercado alimenticio.
- Se debe establecer un documento que indique como invertirá la empresa en publicidad y realizar permanentemente un análisis de la competencia.

REFERENCIAS

1. Ackoff, R. L. (1970). *A concept of Corporate Planning*. New York: Wiley.
2. Alumnos Economía Empresa. (s.f.). *Estrategias de crecimiento interno y externo*. Obtenido de <http://alumnoseconomiaempresa.wikispaces.com/7-+Estrategias+de+crecimiento+interno+y+externo>
3. Arca Continental. (2017). *Nuestra Compañía*. Obtenido de <http://www.arcacontal.com/>
4. Arturo, K. (21 de Junio de 2014). *Análisis internos: Fortalezas y Debilidades*. Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
5. Buenos Negocios. (25 de Febrero de 2014). *7 ventajas del Modelo Canvas*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/694-7-ventajas-del-modelo-canvas>
6. Cámaras Aragón. (s.f.). *Análisis Interno / Externo*. Obtenido de http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0403_HerramientasAnalisis.pdf
7. Castellanos Cruz, R. (2007). *Pensamientos, herramientas y acción del estratega*. La Habana, Cuba.
8. Cerveceria Nacional. (2017). *La Empresa*. Obtenido de <http://www.cervecerianacional.ec/>
9. Donnelly, J., Gibson, j., & Ivancevich, J. (1995). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* (8va. ed.). México: Editorial Irwin.
10. Duran, J., & Doris. (AGOSTO de 2012). *Historia del restaurante*. Obtenido de http://dorisjimenezduran.blogspot.com/2012/08/historia-del-restaurante_9.html
11. El Ergonomista. (s.f.). *Estrategia Empresarial*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/3ab06.html>
12. Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Materials.
13. Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.

14. Garteiz, J. M. (14 de Marzo de 2009). *Objetivos Empresariales*. Obtenido de My Coach: <http://www.mycoach.es/2009/03/14/objetivos-empresariales/>
15. Grupo Bimbo. (2017). *Nuestro Grupo*. Obtenido de <http://www.grupobimbo.com/es/index.html>
16. Grupo Enroke. (s.f.). *Estrategias de Crecimiento Empresarial*. Obtenido de <http://www.grupoenroke.com/index.php/ejemplo-4/23-estrategias-de-crecimiento-empresarial>
17. IEDGE. (2017). *Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o "Balanced Scorecard"*. Obtenido de <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
18. Innokabi. (s.f.). *Modelo CANVAS explicado Paso a Paso y con Ejemplos*. Obtenido de <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
19. Jiménez Durán, D. (9 de Agosto de 2012). *Historia del restaurante*. Obtenido de http://dorisjimenezduran.blogspot.com/2012/08/historia-del-restaurante_9.html
20. KFC. (2017). *Nosotros*. Obtenido de <http://kfcbuenisimo.com/>
21. Maiolini. (2010).
22. Maldonado, J. A. (1 de Agosto de 2014). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/#pfad>
23. Manene, L. M. (31 de Mayo de 2013). *Estrategias empresariales: Tipología, características y uso*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
24. Mintzberg, H. (1994). *Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
25. More, M. (16 de Marzo de 2015). *Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*. Obtenido de Ieb School: <http://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
26. Muñoz Gonzales, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI* (3ra. ed.). Madrid: Centro Estudios Financieros.
27. Nestlé. (2017). *Nuestras Historias*. Obtenido de <http://ww1.nestle.com.ec/>

28. Palanques, I. (11 de Diciembre de 2015). *Ventajas y desventajas del Modelo Canvas*. Obtenido de Jóvenes Emprendedores: <http://encuentratusposibilidades.blogspot.com/2015/12/como-bien-hemos-comentado-antes-ahora.html>
29. Perez Perez, A. E. (27 de Enero de 2016). *Historia de la Industria Restaurantera*. Obtenido de blogspot: <http://uttabesg.blogspot.com/>
30. Pollo Campero. (2017). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://campero.ec/>
31. Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
32. Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
33. Proceso de Administración Estratégica. (2 de Diciembre de 2012). *Análisis del Entorno*. Obtenido de blogspot: <http://holaxv.blogspot.com/>
34. Pronaca. (2017). *Historia*. Obtenido de <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp>
35. Quijano, G. (10 de Marzo de 2013). *Modelo Canvas, una Herramienta para Generar Modelos de Negocios*. Obtenido de Marketing y Finanzas: <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
36. Revista EKOS. (5 de abril de 2017). En Ecuador, la principal actividad manufacturera es la industria de alimentos. Debido a la importante producción primaria del país, ha tenido un relevante desarrollo. *Revista EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>
37. Salgado Valdez, R. (22 de Octubre de 2015). *Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada*. Obtenido de Derecho Ecuador: <https://derechoecuador.com/empresa-unipersonal-de-responsabilidad-limitada>
38. Sánchez, X. (2015). *La propuesta de valor: modelos de negocio a fondo*. Obtenido de Emprenderalia: <https://www.emprenderalia.com/modelos-de-negocio-la-propuesta-de-valor/>
39. Servicio de Rentas Internas - SRI. (s.f.). *Registro Único de Contribuyentes (RUC): ¿Qué es y para qué sirve?* Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
40. Tesis Doctorales en Red. (s.f.). *La Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf?sequence=12>
41. Texas Chicken. (2017). *Menú*. Obtenido de <http://texaschicken.com.ec/index.php/menu/>

42. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, E. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hil.
43. Wikilibro. (2012). *La historia del Balanced Scorecard*. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_historia_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas
44. Wikipedia. (15 de Octubre de 2017). *Georges Boulanger*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Georges_Boulanger